

- Case Telinekataja.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Poiasnik Oleg

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Suomalaisten tytäryrityksien markkinointi Venäjällä.

Markkinointisuunnitelman opas.

Oleg Poiasnik
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Oleg Poiasnik

Suomalaisen yrityksen markkinointi Venäjällä - Case Telinekatataja.

Vuosi	2010	Sivumäärä	74
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää markkinointiin liittyviä periaatteita ja antaa länsimaisille yrityksille yleiskuva Venäjän tapa- ja liiketoimintakulttuurista sitä osin, kun se liittyy yritysten markkinointiin Venäjällä. Ideana oli tehdä opinnäytetyöstä opas yritykselle, joka on kiinnostunut markkinoinnista Venäjällä.

Asiakaskunnan kasvattamista varten tutkitaan erilaisia markkinointimenetelmiä. Rajauksen sisään kuuluu asiakkaille tehtävä myyntityö, menekinedistäminen, mainonta sekä asiakassuhteiden ylläpitäminen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi on määritelty se, että on niin paljon erilaisia tapoja parantaa yrityksen liiketoimintaa ja kannattavuutta markkinoinnin avulla. Mikä on paras tapa, milloin, millaista osaamista ja millaisia resursseja se vaatii Venäjällä? Työhön sisältyy yritykselle sopivan markkinointisuunnitelman laatiminen.

Tutkimuksessa käsitellään kirjallisia lähteitä, kuten markkinointiin ja Venäjän tapa- ja liiketoimintakulttuuriin liittyviä tietoja. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen suoritetaan avoin sekä kyselylomakkeen avulla toteuttava haastattelu. Empiiriseen osaan kuuluvat yrityksen sisäiset tutkimukset sekä markkinointisuunnitelman laatiminen. Kvantitatiivinen tutkimus on suuntautunut yrityksen toimihenkilöihin liiketoimintatasolla. Avointa haastattelua käytetään yrityksen ja tytäryrityksen toimihenkilöiden haastattelussa. Asiakaskysely suoritetaan joko Internetissä sähköpostin kautta tai henkilökohtaisissa tapaamisissa. Vastaukset analysoidaan ja korostetaan niitä seikkoja, joita on mahdollista hyödyntää lähestyttäessä potentiaalisia asiakkaita.

Länsimaiset yritykset, jotka perustavat tytäryhtiöitä Venäjälle, laativat usein tytäryrityksille markkinointisuunnitelmia. Markkinointiprosessien hallittavuuden parantamista varten laaditaan käsikirja, joka auttaa välttämään merkittäviä riskejä ja säästää aikaa suunnittelussa.

Asiasanat: Venäjä, markkinointi, Venäjän tapa- ja liikekulttuuri, markkinointisuunnitelma.

Oleg Poiasnik

Finnish Company's marketing in Russia - Case Telinekatja

Year	2010	Pages	74
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to research basic marketing principles, features of business-making in Russia and its cultural specifics. The information gathered is useful to western companies interested in business projects in the Russian market.

Different marketing strategies can be used to expand the client base of a company. This thesis concentrates on such important tools as the direct contact with clients in a sales field, contribution to the increase of sales, advertising and the maintenance of good relations with clients.

One of the major problems that may occur is the diversity of methods and marketing strategies to enhance the operation of a company and this thesis gives detailed information on such methods, resources and features that should be chosen for successful work in the Russian market. The thesis also includes a marketing plan made for a company.

The information provided in this research was collected from scientific sources and studies on marketing problematics, specifics of the Russian mentality and the culture of business-making in Russia. The practical part of the thesis includes an interview and a questionnaire survey. The empirical study includes research conducted for a company and a marketing plan. The quantitative research was conducted with the help of the company's staff. The interview was organized with the company's employees and those of the subsidiary companies. The key tools that may be used in successful work with potential clients were found through the research of the questionnaire surveys.

Western companies that start subsidiary companies in Russia often write a marketing plan for them. To make the management of marketing easier this manual of marketing planning in Russia is being developed. It will save time during the planning process and help avert potential risks.

Key words: Russia, marketing, Russian culture and business culture, marketing plan.

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Mitä markkinointi on?	8
2.1	Markkinoinnin tehtävät.....	9
2.2	Markkinoinnin johtaminen	10
2.3	Hyvä tuote, brändi	14
2.4	Hinta.....	15
3	Segmentointi	17
3.1	Asiakkuuksien ryhmittely	19
	Ryhmittely syvyyden perusteella	20
3.2	Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella	21
4	Markkinointiviestintä	21
4.1	Mainonta	24
4.1.1	Suoramainonta	26
4.1.2	Myynninedistäminen.....	26
4.1.3	Henkilökohtainen myyntityö	28
4.1.4	Panostukset myyntityöhön	30
4.1.5	Myynti ja myynnin johtaminen suomalaisen silmin Venäjän näkökulmasta 31	
4.1.6	CRM- järjestelmät	33
4.1.7	Suhde- ja tiedotustoiminta (PR)	34
5	Venäjän tapa- ja liikekulttuuri	34
5.1	Venäläiset elämäntavat	35
5.2	Liikekulttuuri Venäjällä	36
5.3	Menetelmät	36
5.4	Käytetyin johtamistyyli Venäjällä	37
5.5	Verkostot ja liikelahjat	37
6	Markkinointisuunnitelma.....	38
7	Empiirisen tutkimuksen toteutus, Telinekataja Oy case	39
7.1	Konsernin, missio, arvot ja Nevarendin visio vuodelle 2010.....	41
7.2	Liikeideakuvaus.....	41
7.3	Yrityksen ydinliiketoiminta	42
7.4	SWOT- analyysi	43
7.5	Konsernin johtaminen	45
7.6	Nevarendin organisaatiomallin kehitys	46
8	CRM Tausta	48
8.1	Nykytilanne.....	49
8.2	Työ CRM- järjestelmässä.....	50
9	Asiakastutkimus, haastattelu, palautteet.	51

9.1	Asiakaspalautteet	52
9.2	Asiakaspalautelomake	54
9.3	Päätelmä.....	56
10	Asiakassegmentointi	58
11	Myyntityö ja markkinointisuunnitelma	59
12	Hinnoittelu	61
13	Markkinatutkimukset	63
14	Tulokset, kehittämis ehdotukset, toimenpiteet.....	64
15	Opinnäytetyön laatiminen, sen laadun arviointi ja teorian sopivuus empiirisen tutkimukseen	65
15.1	Opinnäytetyön laatiminen	65
15.2	Laadun arviointi	66
15.3	Miten teoria sopii yhteen empiiriseen tutkimukseen	66
16	Päätelmä	67
	Lähteet	68
	Liitteet.....	70
	Liite 1. Lähetekirje	70
	Liite 2. Kysymykset	71
	Liite 3. Kyselylomake, asiakaspalaute.....	72
	Kuviot	74
	Taulukot	74

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tytäryhtiön liiketoiminnan mahdollisuudet sekä laatia selkeä ja realistinen myynti- ja markkinointisuunnitelma. Hallittavuuden kannalta on aiheellista rajata ja tarkentaa sekä lähtökohdat että tavoitteet.

Aihe alkoi muodostua, koska Telinekatajan johtaja näki tarvetta tutkia tytäryhtiön nykyistä tilannetta ja laatia myynti- ja markkinointisuunnitelma. Aineistoa kerätään aiemmista tutkimuksista sekä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Liiketoiminnan kehittäminen on yksi merkittävimmistä tavoista parantaa tuottavuutta ja rakentaa menestyvä yritys. Suomen markkinat ovat pienet ja kasvun mahdollisuudet rajoitetut. Pääajatuksena oli kasvattaa konsernin markkinaosuutta Suomen lähialueilla kuten Virossa ja Venäjällä, koska kotimaan markkinoiden kasvuun oli vaikeaa uskoa.

Opinnäytetyön rakenne pohjautuu osittain emoyhtiön aikaisemmille hankkeille, kuten ”Yrityksen perustiedot”, ”Tilinpäätösanalyysi”, ”Venäjän taloustilanne” ja ”Yrityksen nykyiset asiakkaat”. Projektin tarkoituksena on auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä työprosessin järjestämisessä Venäjän olosuhteissa sekä laatia tietyille yritykselle myynti- ja markkinointisuunnitelma. Käytännön hyötyä työstä on kenelle tahansa tai mille tahansa yritykselle, joka haluaa tutustua työprosessin järjestämiseen, kun suunnataan Venäjän markkinoille.

Yritys Telinekataja Oy on toiminut Suomessa vuodesta 1965 ja se on saavuttanut kotimaan markkinoilla merkittävän aseman. Yhtiöllä on kuusi alueellista toimipistettä, joiden kautta sen liiketoiminta kattaa koko maan. Lisäksi kotimaahan perustettiin vuonna 2001 tytäryhtiö Kataja Event Service Oy. Emoyhtiön päätuote on rakennuksilla ja teollisuudessa käytettävä kalusto, jota joko myydään tai vuokrataan. Työn eli suunnittelun, kuljetusten ja asennuksen osuus on liiketoiminnallisesti huomattava. Tytäryhtiö Kataja Event Service Oy vastaa yleisötapahtumissa tarvittavista rakenteista. Konserniin kuuluu myös Viroon vuonna 1994 perustettu tytäryhtiö AS Telinek. Kesällä vuonna 2005 Telinekataja jatkoi kansainvälistymisen tiellä ja perusti Pietariin tytäryhtiön nimellä OOO Nevarend. Iso ja haastava hanke sopii hyvin kasvuhakuisen ja kansainvälistymistä painottavaan strategiaan.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat koskevat markkinointia, asiakkuudenhallintaa ja markkinointiviestintää käsittelevää kirjallisuutta sekä mahdollisesti osittain myös WWW-dokumentteja. Pyrin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti myös ammattikorkeakoulusta saatuja kurssimateriaaleja. Projektin tarkoituksena on selvittää yrityksen liiketoimintamahdollisuudet sekä laatia selkeä ja realistinen myynti- ja markkinointisuunnitelma ottaen huomioon olosuhteet venäläisessä liike-elämässä ja

työprosesseissa. Tämän takia opinnäytetyön rakenne muodostuu eri osioista. Kun tutkimusongelma on määritelty, on siihen käytettävä sopivaa teoriaa. Pääteoriaksi on valittu ”Yrityksen markkinointi”, mutta kun huomioidaan Venäjän olosuhteet, on otettava lisäksi sivuteoriaksi:

- Venäjän liikekulttuuri ja tapakulttuuri
- CRM- järjestelmät ja niiden käyttäminen työprosessissa

Nämä teoriat auttavat määrittelemään yrityksen nykytilanteen ja etsimään oikeita tapoja problematiikan ratkaisemiseksi. Tässä työssä käytetään teoriaan perustavia tietoja sekä kokemukseen liittyviä käytännön tietoja. Pelkästään länsimaiseen markkinointiin liittyvä teoria ilman sivuteorioita ei riitä kuvaamaan kaikkea, koska liikekulttuuri Venäjällä poikkeaa länsimaisesta. Tavoitteena olevan toimivan markkinointisuunnitelman laatimiseksi on käytettävä enemmän teorialähteitä. Varsinaisen tutkimusosion aineisto kerätään haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa sekä yrityksen asiakkaita. Tässä vaiheessa käytetään erilaisia tutkimuksiin ja haastatteluihin liittyvää teoriaa. Asiakaskyselylomakkeiden kysymykset käydään läpi yhdessä yrityksen pääjohtajan kanssa. Tällä tavoin saadaan kysymyksiin lisättyä myös yrityksen pääjohtajan näkökulmia.

2 Mitä markkinointi on?

Markkinointi on yrityksille erittäin tärkeää tänä päivänä. Markkinoinnin avulla yritys pyrkii hankkimaan kilpailuetua ja kasvattamaan asiakaskuntaansa. Pääkäsite tässä työssä on markkinoinnin käsite. Mitä on markkinointi? Mitä se tarkoittaa nykyaikana? Philip Kotlerin mukaan markkinointi on jatkuvassa muutoksessa, joten sitä on vaikea määritellä. Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen (2002, 7) mukaan markkinointi on yrityksen eniten ulospäin näkyvä toiminto jonka perusteella ihmiset muodostavat käsityksensä yrityksestä ja sen tuotteista. ”Markkinointi on sekä strategia että taktiikka eli tapa ajatella ja tapa toimia.” (Bergström & Leppänen 2009, 20). American Marketing Association AMA määrittelee markkinoinnin seuraavasti: ”Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that value for customers, clients, partners and society at large.”¹ (AMA 2008). Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen (2009, 23) näkemys nykyaikaisesta markkinoinnista on seuraava: ”Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjoama vuorovaikutteisesti viestien”.

Jos puhutaan markkinoinnista yleisesti, nämä käsitteet ovat oikeita ja perusteellisia. Kuitenkin, käytännössä markkinointi tarkoittaa kullekin yritykselle konkreettisia toimenpiteitä sen koosta riippuen. Isommat yritykset ymmärtävät markkinoinnin laajemmin ja pienemmät yritykset kapeammin. Ennen kun annan oman määritelmäni markkinoinnille, on tässä tapauksessa syytä määritellä seuraavat termit: analyyttinen filosofia, analyyttinen toiminta ja toimintatapa.

Filosofia.fi- sivuilta löytyy seuraava käsite analyyttiselle filosofialle: ”Analyyttisen filosofian piirteenä pidetään loogista selkeyttä painottavaa argumentaatiotapaa, johdonmukaisuutta sekä käsitteellistä yksiselitteisyyttä filosofisten ongelmien käsittelyssä. Analyyttinen filosofia painottaa loogista ja käsitteellistä analyysia.” (Analyyttinen filosofia 2010). Analyyttinen toiminta sen edellytyksenä tarkoittaa siis loogisten ja käsitteellisten analyysien tekemistä. Analyysi tarkoittaa tietojen loogista käsittelyä huomioiden sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. ”Toimintatavalla” tarkoitetaan tässä yhteydessä työprosessien johtamista erilaisten toimintamallien ja niiden valvontatapojen avulla, jotka suuntautuvat yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

Puhuttaessa kohdeyrityksien markkinoinnista yritysten koosta riippumatta, olen yllämainitut otsikon perusteella valmis tekemään oman määritelmäni yrityksen markkinoinnille:

¹ Markkinointi on tieteellisen ja toiminnan yhdistelmä, jonka tarkoituksena on kommunikaation ja arvoisen tarjoaman luominen ja vaihdos asiakkaiden, kumppanien sekä yhteiskuntien välillä.

”Markkinointi on analyyttisen toiminnan ja toimintatapojen yhdistelmä, jonka päätavoitteena on saada yritys tietylle taloudelliselle ja markkinatasolle”. Vaikka käsite näyttää hyvin laajalta, olen silti sitä mieltä, että nykyaikainen yritysmarkkinointi vaatii ensinnäkin ajattelua ja sitten toimintaa. Toiminta on ajattelun ja sitä seuraavien johtopäätösten looginen jatkotoimenpide kunkin yrityksen konkreettisessa tilanteessa.

2.1 Markkinoinnin tehtävät

Mielestäni markkinoinnin päätehtävänä on pitää yrityksen taloudellinen asema voitollisena käyttämällä erilaisia keinoja ja toimintatapoja. Nämä keinot jakautuvat moniin eri tehtäviin kuten erilaisissa markkinoinnin oppikirjoissa todetaan.

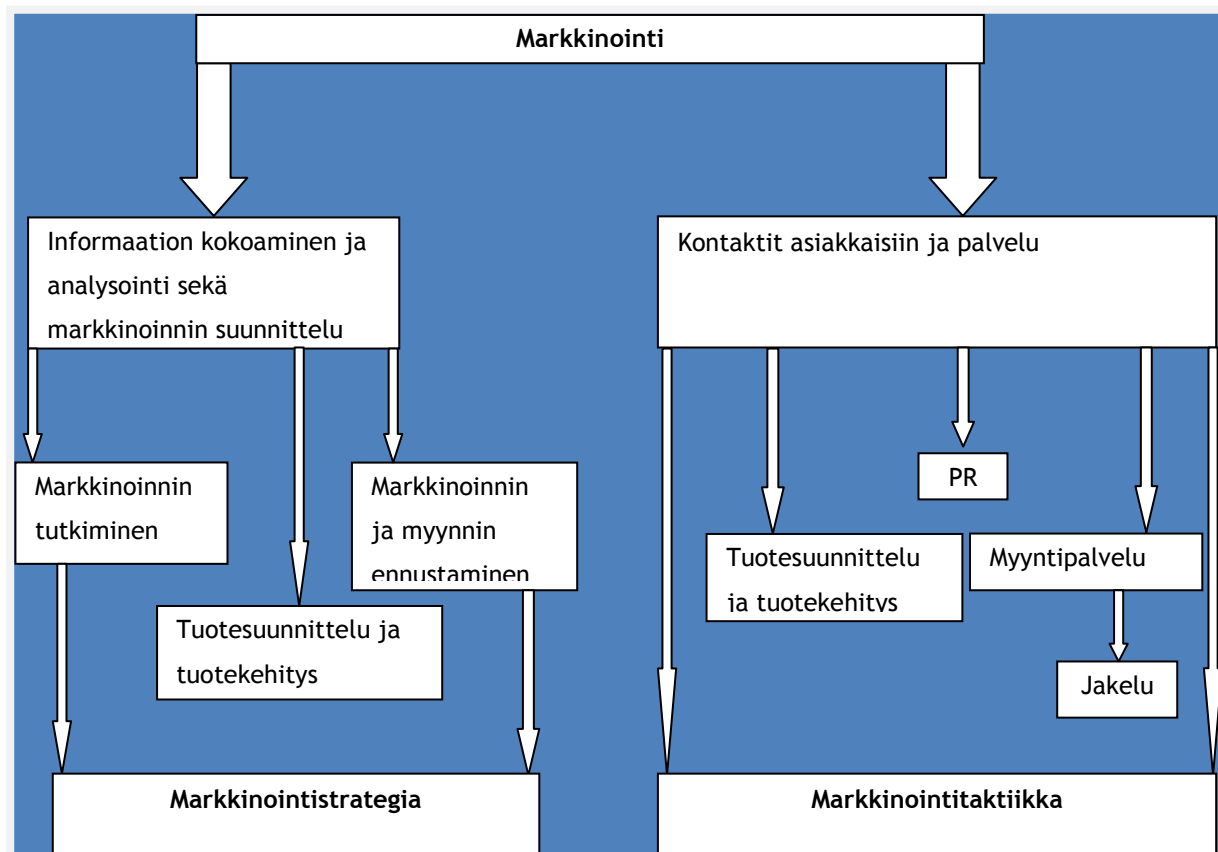
Esimerkiksi Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen (2009, 24-25) mukaan markkinoinnilla on neljä erilaista tehtävää:

- Kysynnän ennakointi ja selvittäminen
- Kysynnän luominen ja ylläpito
- Kysynnän tyydyttäminen
- Kysynnän säätely

Markku Vierula esittää oppikirjassaan Peter Druckerin väitteen markkinoinnin tehtävästä:

”Markkinoinnin tehtävä on tehdä myynti tarpeettomaksi”. (Vierula 2009, 33)

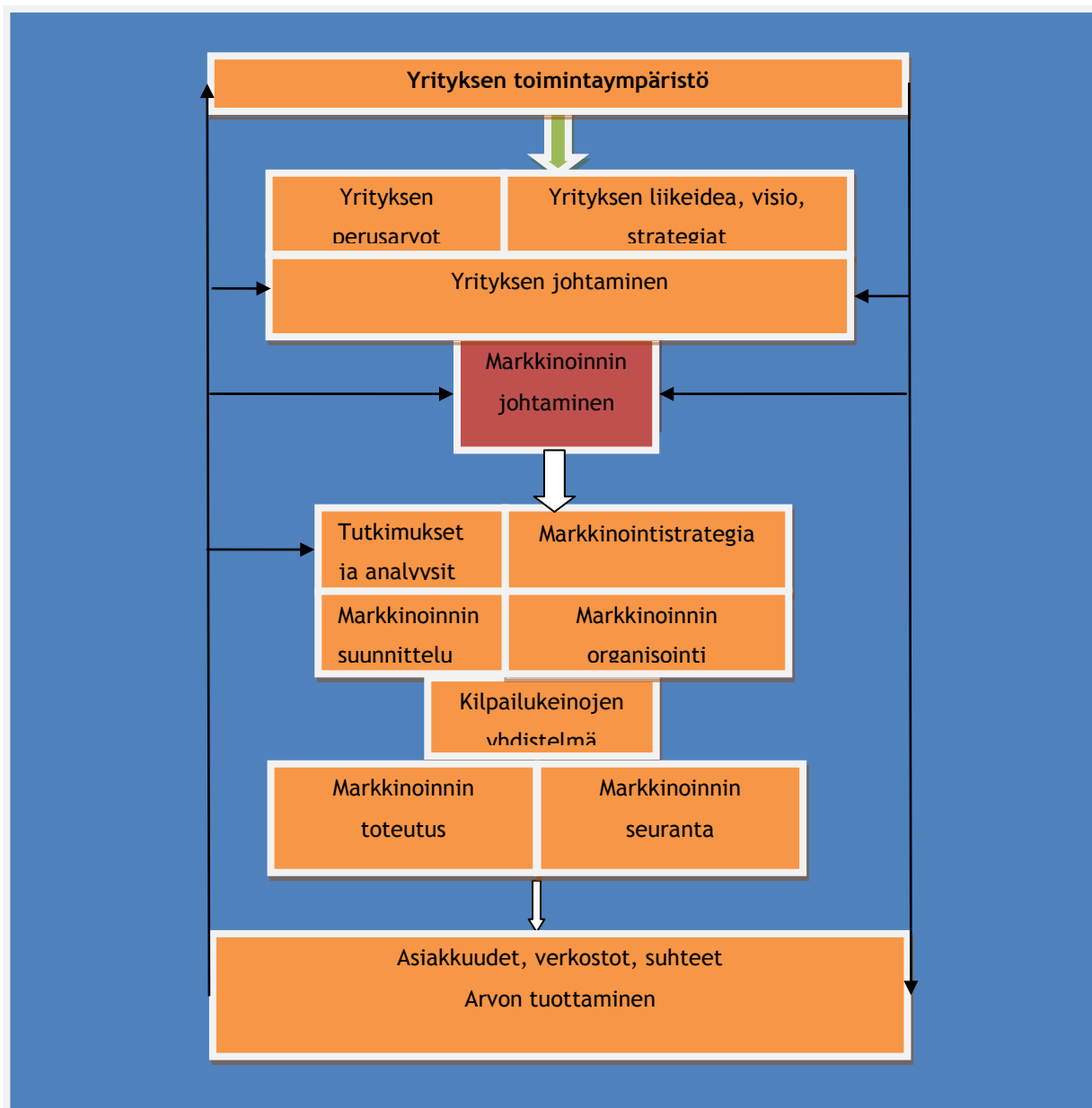
E. A. Utkin, A. I. Kochetkova ja L. I. Julikov ovat vuonna 2000 julkaistussa *Markkinointi-* nimiseen oppikurssiin liittyvässä työkirjassaan käsitelleet muun muassa markkinoinnin tehtäviä ja jakaneet markkinoinnin kahteen osaan: markkinointistrategiaan ja markkinointitaktiikkaan. Markkinointistrategian tehtäviin kuuluvat seuraavat tehtävät: informaation kokoaminen, analysointi ja suunnittelu. Markkinointitaktiikan tehtävät ovat konkreettisempia toimia kuten itse mainostaminen, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja myyntipalvelu aina jakelua myöten. (Perilä-Jankola 2001, 34)



Kuvio 1: Markkinointi
(Perilä-Jankola ym. 2001, 34)

2.2 Markkinoinnin johtaminen

Aikaisemman määrittelyn mukaan: markkinointi on analyyttisen toiminnan ja toimintatapojen yhdistelmä. Nämä prosessit edellyttävät niiden johtamista, joten nyt voidaan puhua markkinoinnin johtamisesta. Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen (2009, 36-37) mukaan markkinoinnin johtaminen perustuu yrityksen liikeideassa määriteltyihin kohderyhmiin, tavoitemielikuvaan, tarjoamaan ja toimenpiteisiin. Sen tehtävänä on laatia yritykselle kilpailukykyinen markkinointistrategia sekä ohjata ja seurata sen toteuttamista. Alla oleva kuvio 2 kuvaa yrityksen työympäristöä ja funktioita, jotka täytyy ottaa huomioon markkinoinnin johtamisessa.



Kuvio 2: Yrityksen toimintaympäristö
(Bergström & Leppänen ym. 2009, 35)

Kilpailukykyistä markkinointistrategiaa laadittaessa tehdään yleensä aluksi erilaisia analyyseja ja tutkimuksia, joten on syytä mainita markkinointitutkimuksien tyypillisiä kohteita:

- Markkinat
- Kilpailutilanne
- Oman yrityksen markkinointimix
- Omat asiakkaat

Markkinointia koskevat tutkimukset käsittävät yleensä useita markkinoita koskevia tutkimuksia kuten

- ostomäärät, ostaja- ja käyttäjätyypit, ostosyyt, ostoaikomukset
- oma markkina-asema, ostopotentiaali
- asiakkaiden tarpeet
- potentiaaliset asiakkaat.

Kilpailijatutkimuksien esimerkit:

- kilpailijoiden määrä ja laatu
- kilpailukeinojen käyttö: kilpailijoiden tarjoama, hinnat, jakelutiet, viestintä
- kilpailijoiden asiakastytyvyisyys
- kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet

Oman yrityksen tutkimukset:

- tuotetutkimukset
- hintatutkimukset
- saatavuustutkimukset
- viestinnätutkimukset

Asiakastutkimukset:

- asiakkaiden todellinen ostokäyttäytyminen
- asiakkaiden ostosyyt, arvostukset, toiveet ja tarpeiden muuttuminen
- asiakastytyvyisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus
- ensiostajien tutkiminen
- menetettyjen asiakkaiden tutkimukset

Jokainen yritys käyttää itselleen sopivia tutkimuksia ja tutkii juuri ne asiat, joista yritys käytännössä hyötyy. Venäjällä tutkimusaineistojen perusjako sekundäärisaineistoihin ja primääriaineistoihin on erityisen tärkeää. Lähdetessä perustamaan yritystä Venäjälle on syytä tutkia markkinatilannetta yleisluontoisesti. Aloitettaessa varsinaista liiketoimintaa hankitaan kuitenkin perusteellisempaa ja tutkitumpaa tietoa. Sekundäärisaineistojen luotettavuuteen on kiinnitettävä aina huomiota. On pohdittava, kuka on koonnut aineiston, miten, miksi ja mihin tarkoitukseen. On muistettava, että viralliset tilastot ja julkaisut eivät ole virallisia siinä mielessä, mitä termillä ”virallinen” tarkoitetaan länsimaissa.

Primääriaineistojen perusjako kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin on toimiva ja hyödyllinen myös Venäjän markkinatutkimuksissa. Valtaosa tehtävästä markkinatutkimuksesta perustuu kvantitatiivisiin aineistohankintamenetelmiin. Henkilökohtaiset haastattelut toimivat hyvin, puhelinhaastattelut ovat kasvamassa ja Internet-kyselyt ottavat ensi askeliaan. (Tiri 2007, 104-108.) Kilpailutilannetutkimukset Venäjällä antavat mahdollisuuden analysoida

kilpailijoiden markkina-asemaa, tunnettuutta, markkinointistrategioita jne.

Kilpailijatutkimusta tehtäessä törmätään Venäjällä kuitenkin ongelmiin. Julkiset tiedot kilpailijoista ja niiden numerotiedot eivät yleensä pidä paikkaansa. Syynä siihen on pelko kilpailijoista ja siitä johtuva yritysten haluttomuus antaa mitään tietoa toiminnastaan.

Markkinoinnin onnistuminen Venäjällä vaatii usein lisäselvityksiä. Mitä enemmän ja yksityiskohtaisemmin markkinaselvitystyöhön panostetaan, sen paremmat mahdollisuudet on onnistua jo ensimmäisellä kerralla. Selvityksiä tehdään jatkuvasti markkinointia koskevia prosesseja toteutettaessa ja ohjattaessa. Tärkeimpiä asioita selvitysvaiheessa ovat ainakin seuraavat:

Markkinatieto

- selkeä tavoite
- tieto kohderyhmästä
- tieto markkinatilanteesta
- tieto kilpailijoista
- hyvät tiedot asiakkaasta tai yrityksestä
- oikean median käyttäminen
- oikeanlainen markkinamateriaali
- mainosten oikea ajoitus ja riittävät toistot
- tehon mittaaminen markkinointikampanjan toteuttamisen jälkeen
- venäläisen kulttuurin ja tapojen tunteminen

Tarvittava viranomaistieto

- kuluttajasuojalain tuntemus
- mainoslain tuntemus
- vaadittavat sertifikaatit ja todistukset
- tuonti- ja vientitullit sekä verotus
- maahantuontirajoitukset

(Perilä-Jankola 2001, 67-94.)

Kokemukseni perusteella voisin lisätä tähän vielä, että näitä yllämainittuja asioita täytyy seurata reaaliajassa, koska lainsäädäntö Venäjällä muuttuu jatkuvasti. Esimerkiksi tuonti- ja vientilainsäädäntö muuttuu jopa kaksi - kolme kertaa vuodessa ja sen muuttuessa muuttuvat myös erilaiset lomakemallit, joita tarvitaan ylitettäessä tullirajaa viennin tai tuonnin yhteydessä. Todelliset kilpailijat vaihtelevat usein yrityksien nimeä sulkemalla entisen yrityksen ja avaamalla uuden. Niiden toiminta jatkuu ennallaan ja henkilöstö säilyy. Usein jopa toimipaikka on entinen. Tähän on erilaisia syitä, esimerkiksi veromaksujen väittely. Vaikka Venäjällä lainsäädäntö on viime vuosina tiukentunut ja viranomaistarkastuksia tehdään säännöllisesti, on kuitenkin nämä asiat syytä ottaa huomioon ja lisäselvityksiä tehtäessä tarkastaa myöhemmin, että ne ovat oikeita ja ajantasoisia. Muutoksien tapahtuessa on syytä

reagoida nopeasti ja ottaa asiat esille, koska ne voivat vaikuttaa erilaisiin liiketoimintaprosesseihin.

2.3 Hyvä tuote, brändi

Pirjo Vuokko on sitä mieltä, että menestymiseen tarvitaan kahta asiaa: hyvää tuotetta ja hyvää viestintää (Vierula 2009, 54-55). Olen samaa mieltä. Ilman hyvää tuotetta ja kunnon palvelua yrityksen taloudellinen menestyminen on vaikeaa. Tästä syystä ensiksi haluaisin ensin kiinnittää huomiota tuotteeseen.

1990- luvulta alkaen uutuustuotteita on tullut markkinoille jatkuvasti yhä nopeammassa tempossa. Tuotteiden elinkaaret lyhenevät. Yrityksien kilpailu markkinoilla on koventunut kovasti, joten niiden tuotelupaukset asiakkaille saavat uusia ulottuvuuksia: tuotteiden sosiaaliset ja ekologiset hyödyt yleistyvät. Tuotteiden arvoa asiakkaille korostavat mm. seuraavat seikat:

- laatu
- luonnonmukaisuus ja terveellisyys
- varmuus ja tekninen edistysellisyys
- ympäristöystävällisyys
- yksilöllisyys
- helppous ja mukavuus
- sosiaalisuus
- elämyksellisyys
- palvelut ja neuvonta tuoteasioissa

Asiakkaat ovat usein melko kriittisiä suhteessa tuotteisiin. Siksi tuotetta suunniteltaessa täytyy kaikki yllämainitut seikat ottaa huomioon kun halutaan eriyttää oma tuote muista ja saada sen kautta asiakkaat tyytyväisiksi tuotteeseen. Paras tuote on se, joka vastaa kaikkia näitä kriteereitä seikat ja on hintatasolla kilpailukykyinen. Oman yrityksen kannattavuus on silti pidettävä mielessä. Onnistuessaan yritys pystyy yhdistämään nämä kriteerit ja tekemään toimintansa kannattavaksi.

Asiakkaan näkökulmasta tuote on se hyötykokonaisuus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. Nykyaikana laadukas tuote luo kilpailuetua yrityksille. Tämän takia yrityksen on syytä hyvin tuntea asiakkaiden todelliset tarpeet ja tuoda markkinoille juuri sitä, mitä asiakas todellisuudessa tarvitse. Siitä seuraa yleensä, että yritykset luovat erilaisia tuotestrategioita ja -politiikkaa, jotka perustuvat asiakastarpeiden tutkimuksiin. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 185-187.)

2.4 Hinta

Tuotteen/palvelun hinta on yksi markkinoinnin keinoista saavuttaa yritykselle kilpailuetua. Oikealle tuotteelle/palvelulle tarvitaan oikea hinta. Hinta kilpailukeinona muodostuu itse hinnasta, hinnan porrastuksesta ja maksuehdoista. Hinnoitteluun vaikuttavat seuraavat tekijät:

- tuotannon kustannukset
- kysyntä
- kilpailu

Tuotantokustannukset on otettava huomioon. Niiden tarkkailu auttaa määrittelemään kannattavan tuotevalikoiman ja arvioimaan, minkä verran kustannuksia saa kertyä ilman, että tavoitekatte vähenee. Kysynnän muodostavat ne asiakkaat, jotka haluavat ostaa tuotteen. Kysyntään vaikuttavat asiakkaiden tarpeet, tuotteen laatu, ulkoasu, ominaisuudet ja hinta. Kilpailijoiden määrä, sijainti, kilpailijatuotteiden ominaisuudet sekä heidän markkinointinsa vaikuttavat yrityksen hintapolitiikkaan.

Hinnoittelussa on otettava huomioon paikallinen lainsäädäntö. Myös maksuehdot ja maksutavat vaikuttavat kannattavuuteen. Rahoitusmuotovaihtoehtoja yhdistelemällä voidaan lisätä tuotteen hinnan kilpailukykyä. Hinnoittelua varten tulisi tehdä lisäselvityksiä:

- Oman tuotteen antama hyöty, mitkä ovat oman tuotteen kanssa kilpailevat tuotteet, niiden kilpailuedut, hinnat, ja muut kilpailukeinot
- Mikä on tuotteen arvioitu elinikä ja imago
- Mikä on yrityksen asema kohdemarkkinoilla
- Taloudellinen tilanne kohdemaassa ja tuotteen mahdollisuus päästä markkinoille
- Kohdemaan tulli- ja tuontimääräykset
- Tuotteen valmistus- ja vientikustannukset, sekä muut mahdollisimmat kustannukset

Korkea lähtöhinta	Matala lähtöhinta
<ul style="list-style-type: none"> • Lifestyle, merkkituote • tuote suojattu patentilla, mallisuoja • tuotteen elinikä todennäköisesti lyhyt • tuotteen kysyntä joustamaton • tuotteessa jokin valmistus- tai raaka-aine-etu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteella puhtaasti funktionaalinen peruste • Kilpailutilanne markkinoilla • Suuri hintajousto • Jakelukustannukset riippuvat määrästä • Tuotetta on vaikea differoida • Tuotemerkki tuntematon • Varmuus edullisista tuotantokustannuksista

Kuvio 3: Vientihinnoittelun näkökohdat
(Suvanto ym. 1993).

Yllä oleva kuvio selkeästi erottaa korkean ja alhaisen hintojen seikkoja. Vientihinnoittelu pohjautuu usein katetuottolaskentaan, joka perustuu puolestaan kustannusten jakamiseen. Kilpailusuuntautunut hinnoittelu perustuu kilpailuun kohdemarkkinoilla. Asiakas- eli kysyntäsuuntautunut hinnoittelu ottaa huomioon asiakkaiden ostohalun ja kysynnän.

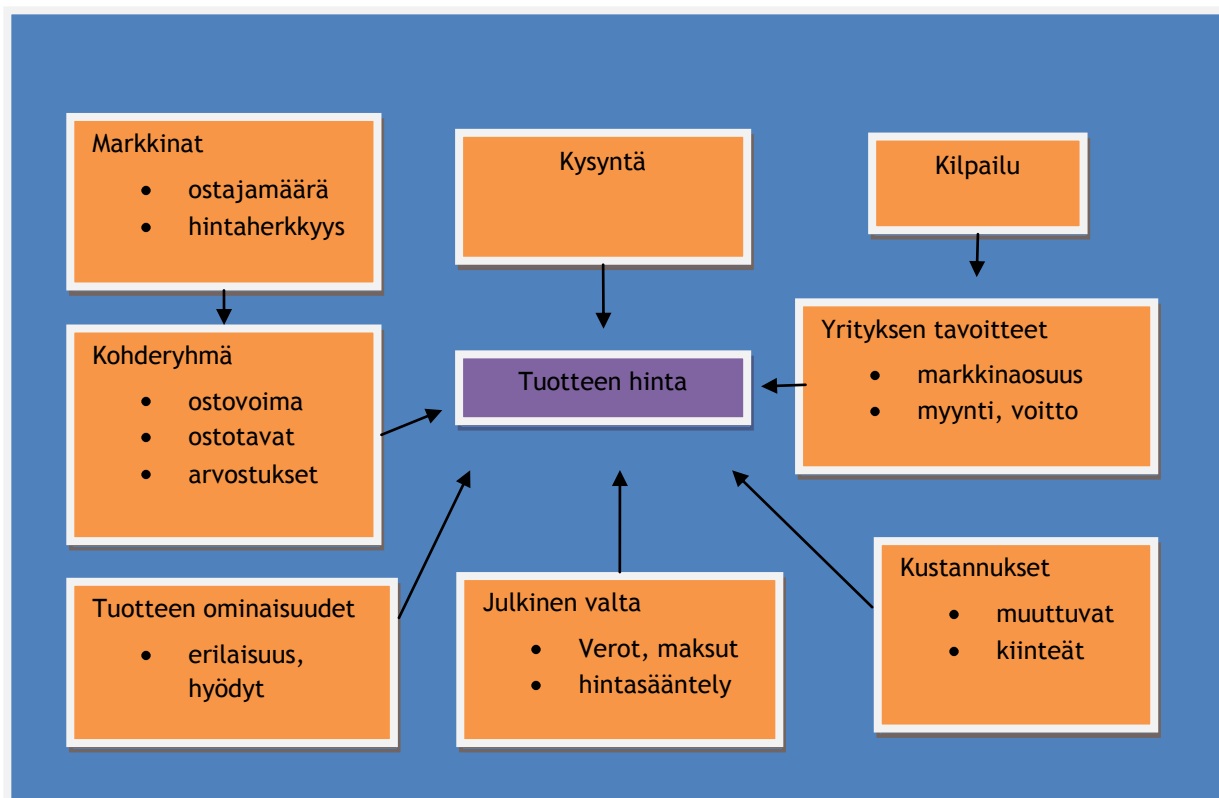
Alennusten käyttö on hyvä kilpailukeino silloin, kun niillä:

- hankitaan asiakkaita ja päästään kohdemarkkinoille
- vauhditetaan myyntiä
- luodaan mielikuvaa
- palkitaan kanta-asiakkaita
- konkretisoidaan markkinointitapahtumaa

Alennuksille asetetaan selkeät tavoitteet ja antamisperusteet, niitä annetaan vasta suorituksia vastaan. Maksuehdon ja -tavan määrittäminen riippuu asiakkaiden luottokelpoisuudesta, kauppatavoista ja ulkoisista riskeistä. Venäjän markkinoilla ennakkomaksu on yleinen tapa tehdä kauppaa. (Suvanto ym. 1993, 204-213, 215)

Venäjän markkinoille lähdettäessä on syytä ottaa huomioon kaikki yllämainitut hinnanmäärittelykriteerit ja käyttää apuna edellä mainittuja kilpailija- ja hintatutkimuksia (ja selvityksiä) ottaen huomioon keskivertovenäläisten ostopotentiaalin (Perilä-Jankola 2001, 70).

Alla on esitettyä kuvio hinnoitteluun vaikuttavista tekijöistä



Kuvio 4: Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät
(Bergström ym. 2009, 257-266).

3 Segmentointi

Yrityksen tullessa uusille markkinoille on syytä hakea itselle oikea asiakaskunta, joka siis löytyy oikealta markkinasegmentiltä. Tämä auttaa saavuttamaan voittoa. Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Voidaan jopa sanoa, että ilman onnistunutta segmentointia ei ole juurikaan menestymisen edellytyksiä. (Bergström 2009, 150-160).

Markkinoiden segmentointi tarkoittaa kokonaismarkkinoiden jakamista ja ryhmittelyä toisistaan erottuviin pienempiin keskenään samanlaisiin osiin. Oikeanlaisella asiakassegmentoinnilla yritys pystyy parantamaan liiketoimintaansa huomattavasti. Asiakkuussegmentointiin löytyy useita keinoja, mutta yrityksen tulisi pystyä löytämään

itselleen ne keinot, jotka sopivat parhaiten yrityksen resursseihin ja pystyvät tuottamaan parhaan tuloksen. Yritys ei voi palvella kaikkia, siksi yrityksen tarjoaman kohdentaminen, erikoistuminen ja syventyminen tiettyihin ryhmiin vahvistavat yrityksen ydinosaamista ja asiakkaan arvontuotantoa. Yrityksen on löydettävä asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan sen suhteen, mitä ostetaan ja millä perusteilla. Yrityksen on valittava mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat sille suosiollisimmat. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20.)

Segmentoinnin onnistuminen vaatii yritykseltä asiakkaiden syvällistä tuntemusta, sekä halua oppia heidän prosesseistaan. Asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella tehtävä segmentointi on yksi keino kohdentaa omia resursseja oikein. Asiakkaalta saatavan informaation hyödyntäminen on tärkeää ja se pitää pystyä tallentamaan asiakastietojärjestelmiin. Asiakaslähtöisen yrityksen pitää pyrkiä kaikin keinoin kasvattamaan omaa tietoaan siitä, miten yrityksen asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Asiakkaan arvontuotantoa on pystyttävä ymmärtämään, muussa tapauksessa ei voida kehittää asiakkuutta molempien lähtökohdista. Asiakkaan ja yrityksen lähtökohdista (Storbacka 1997, 20.)

Yrityksen asiakkuussegmentoinnin perusteita:

- Arvoasiakkaat (avainasiakkaat). Tälle ryhmälle tulee suunnata resursseja runsaasti.
- Asiakkaan koko (ostovolyymi)
- Asiakkaan kannattavuus/tuotto yritykselle. Mahdollinen tulevaisuuden potentiaali, oikeanlainen strategia potentiaaleille
- Kannattavat yritykset tulee pystyä pitämään yrityksen palveluiden parissa. Oikeanlaisella strategisella toiminnalla on pyrittävä kasvattamaan sitoutumista yritykseen
- Kannattamattomat asiakkaat. Selvitettävä miksi asiakkuudet ovat kannattamattomia. Pyrkimys saada kannattamattomat asiakkaat syvempään asiakassuhteeseen

Yrityksen on laadittava selkeät palvelulupaukset kutakin ”asiakassalkkua” kohden ja määritettävä minkälaisien asiakkuusprosessien avulla ne voidaan toteuttaa. (Kaario, Sivula & Storbacka 2000, 27.) Kun segmentit ovat asetettu ja tavoitteet määritetty asiakkuuksia ryhmitellään. Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Pyritään selvittämään ryhmittelykriteerit ja ryhmittelemään asiakkaat niiden mukaan. Asiakaskannan ryhmittelyssä kannattaa tietenkin käyttää kokemusta apuna. Alla oleva kuvio kuvaa tarkemmin ryhmittelyä erilaiset näkökulmat ja niiden piirteet.

3.1 Asiakkuuksien ryhmittely

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demograafinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten tuotetta he käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointiviestin nän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

Taulukko 1: Asiakkuuksien ryhmittely

Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat yhdenmukaisia ostokäyttäytymisessään. Erilaiset tietojärjestelmät työkaluina ovat hyödyllisiä tässä prosessissa. Tietoja asiakkaista kerätään ja päivitetään jatkuvasti. Erilaisen kysymyslomakkeiden avulla pyritään hankimaan mahdollisimman paljon tietoja asiakkaista:

- Asiakkaan perustiedot (nimi, asuinpaikka, yrityksen nimi, ammatti, jne.)
- Asiakasprofiilitietoja (elämäntyyli, asenteet, perheen koko)
- Ostopäätösprosessi ja päättäjät (päättöksentekoprosessi)
- Ostohistoria (mitä asiakas osta ja kuinka usein)
- Asiakassegmentti ja arvokomponentit (kannattavuus, kehitysvaihe, potentiaalisuus)
- Asiakaskohtaamiset ja kanavat jota asiakas käyttää, markkinointitoimenpiteet (mistä kanavasta asiakas ostaa)
- Asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyys

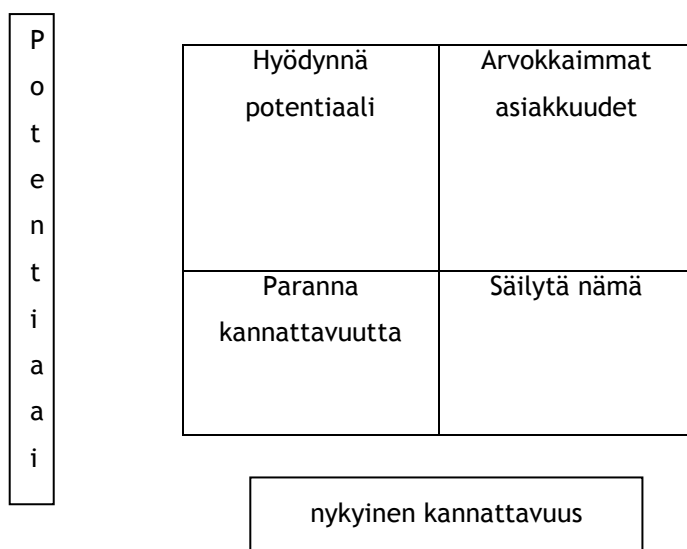
Tarkistamalla tiedot tietokannasta (tietojärjestelmästä) pystytään tekemään analyysseja ja analyysien perustella tehdään ryhmittelyä. Kaikkia asiakkuuksia ei taloudellisesti kannata hoitaa perinteisten asiakassuhdemarkkinoinnin käytäntöjen mukaisesti. Pitkälle kehiteltyä asiakkuusstrategiaa on vaikea toteuttaa, mikäli toinen osapuoli ei halua olla asiakkaana. Ryhmittelyä tehdään eri tavoilla, ryhmien keskinäiset osuudet riippuvat yrityksestä, toimialasta ja kilpailutilanteesta markkinoilla.

- Ryhmittely syvyyden perusteella
- Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella
- Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella

Ryhmittely syvyyden perusteella

- ei vielä asiakas
- satunnaisasiakas
- kanta-asiakas
- menetetty asiakas
- ostopaikkaa vaihtuva asiakas
- kokeileva asiakas

Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella



Kuvio 5: Asiakkuuksien ryhmittelyn kannattavuus

1. Panostetaan merkittävästi asiakkuuksiin, joiden kannattavuus ja potentiaali ovat korkealla tasolla. Näiden asiakkuuksien kanssa pyritään rakentamaan sopimusasiakkuuksia.

2. Mikäli nykyisten asiakkaiden kannattavuus on suhteellisen huono, mutta potentiaali on hyvä, näitä asiakkaita kannattaa lähestyä omana ryhmänään.

3. Mikäli asiakkaan nykyinen kannattavuus on heikko ja potentiaali ei näytä lupavalta, niin yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa:

Kannattavuutta parannetaan

Asiakkuudesta luovutaan

4. Asiakkuuksia joiden potentiaali on hyvä kehitetään ja kannustetaan.

3.2 Ryhmittely asiakkuuksien luonteen perusteella

Asiakkuudet voidaan ryhmitellä niiden luonteen mukaisesti:

- transaktio
- sopimus
- preferenssi
- kumppanuus

Transaktioasiakkuus syntyy kun asiakas suosii tuotteen edullista hintaa tai ostamisen vaivattomuutta.

Sopimusasiakkuus edellyttää jonkinlaista kirjallista sopimusta. Se voisi olla vuoden yhteistyösopimus tai vastaavaa. Luottolimiitit, alennuskortit jne. usein ovat osa sopimusta.

Preferenssiasiakas puolestaan suosii yritystä toimittajana aina kun mahdollista, ja ostaa yritykseltä aina kun voi.

Kumppanuus vaatii molemminpuolista sitoutumista. Kumppanuudesta sovitaan yleensä ylimmän johdon päätöksellä. Koska kumppanuus antaa ja ottaa, edes suuryrityksillä ei ole montaakaan kumppanuutta. Eli se syö yrityksen resursseja. (Kortelainen 2009.)

4 Markkinointiviestintä

Markkinoinnin avulla yritys pyrkii saavuttamaan taloudellista voittoa ja pysyvyyttä markkinoilla mahdollisimman pitkän ajan. Kun kaikki tarvittavat analyysit, tutkimukset ja selvitykset, markkinoista, tuotteista, kilpailijoista ja hinnoista on tehty, on aika viestiä markkinoille yrityksen olemassaolosta. Tässä kappaleessa selvitetään, mikä on hyvä viesti ja mikä viesti sopii parhaiten Venäjän markkinoille.

Markkinointiviestinnän osat ovat:

- mainonta
- myyntityö
- myynninedistäminen
- tiedotus- ja suhdetoiminta

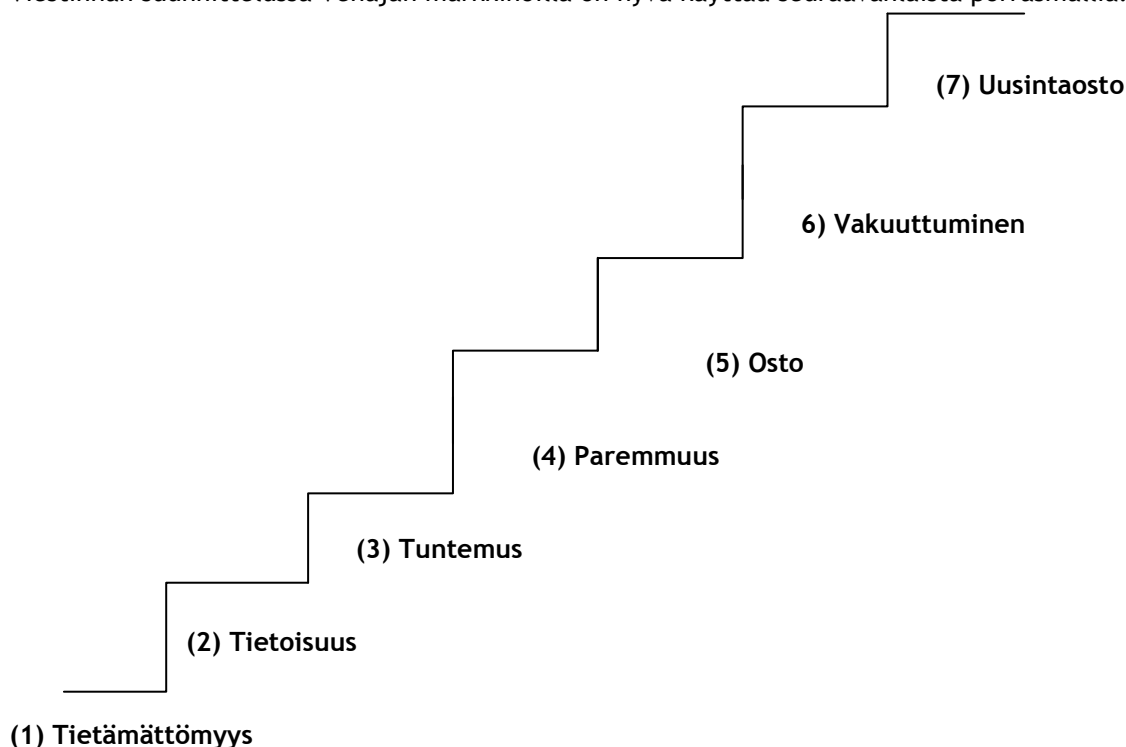
Nämä viestinnän muodot eroavat toisistaan mm. kohderyhmän, tavoitteiden ja käytettävien keinojen suhteen. Mainontaa tarvitaan yrityksen ja tuotteiden tunnetuksi tekemiseen. Myyntityö on erityisen tärkeä b-to-b markkinoinnissa. Myynninedistäminen tarkoittaa esimerkiksi osallistumista messuille, tapahtumien järjestämistä, tuote-esittelyä jne. Tiedotus- ja suhdetoiminta tarkoittaa asiakassuhteiden ylläpitämistä tiedotusvälineiden avulla. Markkinointiviestintää tarvitaan koko ajan; ei riitä, että asiakas saadaan kokeilemaan tuotetta tai yritystä vain kerran. Uuden tuotteen markkinointiviestintä alkaa tuotteen tunnetuksi tekemisellä. Kiinnostuneita yritetään saada kokeilemaan tuotetta. Ostaneita muistutetaan ja uskollisille tarjotaan lisäetuja. (Bergström ym. 2002, 132-157.)



Kuvio 6: Markkinointiviestinnän osa-alueet

(Haaga-Helia, Markku Halmeenmäki, markkinoinnin perusteet 8, 2009)

Viestinnän suunnittelussa Venäjän markkinoilla on hyvä käyttää seuraavanlaista porrasmallia:



Kuvio 7: Markkinointiviestinnän suunnittelun porrasmalli

(Bergström & Leppänen ym. 2002, 133)

- 1. Ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan viestintää toista vaihetta varten.
- 2. Viestitään, että yritys/tuote on olemassa. Herätään huomio: mainonta, PR
- 3. Viestitään yrityksen/tuotteen ominaisuuksia. Herätään mielenkiinto: mainonta, SP, PR
- 4. Viestitään miksi tuote kannattaa ostaa tai miksi kannattaa tulla myymälään. Herätetään ostohalu: mainonta, SP
- 5. Viestitään oston aikaansaamiseksi. Herätetään toiminta: mainonta, myyntityö, SP
- 6. Viestitään tyytyväisyyden varmistamiseksi: myyntityö, mainonta, SP, PR
- 7. Viestitään hyvä syy uusintaostoon. Muistutetaan: mainonta, SP, myyntityö

(Bergström & Leppänen ym. 2002, 133)

Venäjän sisäisillä markkinoilla tämä porrasmalli on mielestäni tehokas tapa kiinnittää asiakkaiden huomiota ja sitä kautta kasvattaa yrityksen asiakaskantaa. Alkuvaiheessa, kun yrityksen/tuotteen olemassaolo ei ole yleisesti potentiaalisten asiakkaiden tiedossa, on toimintaa vaikeaa saada kannattavaksi. Juuri sen takia on järkevää toimia porrasmallin mukaan askel kerrallaan, varmistamalla mittarien avulla, että edellisen askeleen tavoite on saavutettu. Mittarina voisi olla esimerkiksi asiakkaiden kiinnostus yrityksestä/tuotteesta.

4.1 Mainonta

Mainonta on maksettua ja tavoitteellista tiedottamista tavaroista, palveluista, tapahtumista, aatteista tai yleisistä asioista.

Mainonnan muodot:

1. Mediamainonta

- lehtimainonta
- tv-mainonta
- radiomainonta
- ulko- ja liikennemainonta
- verkkomainonta
- elokuvamainonta

2. Suoramainonta

- osoitteeton
- osoitteellinen

3. Täydentävä mainonta

- toimipaikkamainonta
- mobiilimainonta
- hakemistot, luettelot
- messumainonta
- tapahtumamainonta
- sponsorointimainonta

(Bergström & Leppänen ym. 2002, 133-157, 165-182)

Yrityksen on valittava itselleen sopiva mainonnan muoto. Yleensä mainonta suunnataan tietyille asiakasryhmille ja valitulle segmentille. Tästä syystä on hyvin tärkeää selvittää asiakassegmentille sopivat mediat. Esimerkiksi kallis tv-mainonta ei tietyissä tilanteissa toimisi niin tehokkaasti kuin ammattilehteen kirjoitettu artikkeli ja jaettu mainos. Voi olla, että tietyt potentiaaliset asiakkaat eivät katso televisiota mutta lukevat ammattilehteä säännöllisesti.



Kuvio 8: Yrityksen mainosviestintä
(Bergström & Leppänen ym. 2009, 337)

Yrityksen mainosviestintä jakautuu lyhytkestoiisiin ja pitkäaikaisiin kampanjoiniin. Se hyvin esitetty yllä olevassa kuviossa.

Hyvän viestinnän kriteerit:

- Oikea sanoma
- Oikeaan aikaan
- Oikeassa paikassa
- Oikealle kohderyhmälle

Ennen mainontakampanjan suunnittelua on kuitenkin syytä tutustua venäläiseen liike- ja tapakulttuuriin. Kulttuuri- ja käyttäytymiserot on otettava huomioon viestinnän suunnittelussa.

Markkinaviestintä Venäjällä tähtää samaan kuin kaikilla muillakin markkinoilla, eli kohderyhmän saavuttamiseen ja sen lopullisen ostopäätöksen vaikuttamiseen positiivisesti niin, että kauppaa syntyy. Mainonta on keskeinen menekinedistämiskeino Venäjällä ja sitä tulee käyttää, mikäli se vain suinkin on mahdollista. Paras mainonta on toimittajan kirjoittama artikkeli yrityksestä ja tuotteista. Lisäksi nykyaikana on syytä tehdä nettimainontaa jopa pienelle yritykselle. Venäjällä puhelinta käytetään markkinointitarkoituksiin enemmän kuin Suomessa. Siellä toimii useita kaupallisia puhelinpalveluita jotka kertovat soittajalle, mistä hän voi ostaa haluamansa tuotteen, sekä

kyseisen yrityksen tiedot ja aukioloajat. Ilmoituksen jättävät myyjät maksavat palvelusta, joten asiakkaille se on maksutonta.

Keskeiset markkinointiviestinnän keinot Venäjällä b-to-b markkinoinnissa:

- Suoramainonta
- Myynninedistäminen
- Henkilökohtainen myyntityö
- Tiedotus ja suhdetoiminta

4.1.1 Suoramainonta

Venäjällä b-to-b markkinoinnissa suoramainonta toimii tehokkaasti, kun otetaan huomioon hyvän viestinnän kriteerit. Suoramainonnan piirteitä ovat:

- Mainos voidaan yksilöidä ja kohdistaa tarkasti
- Mainokseen voidaan liittää tuotenäytteitä, esiteitä, alennus- ja kilpailukupongeja, lahjoja jne.
- Mainoksen tehoa on helppo mitata tilausten tai saapuneiden kilpailuvastausten perusteella
- Mainonnan lisäksi voidaan tehdä kyselyjä sekä saada asiakaspalautetta ja uusia nimiä osoiterekisteriin. (Bergström ym. 2002, 149.)

Osoitteellinen suoramainonta b-to-b markkinoinnissa on osoitettu yrityksille. Yrityksien osoitetiedot ovat helposti saatavilla. Osoitteetonta mainontaa voidaan toteuttaa aluekohtaisena

jakeluna, esimerkiksi messuilla. Messuilla, tuote-esittelyssä tai tapahtumaa järjestettäessä on hyvin tärkeää kartoittaa ennakkoon potentiaaliset yhteistyökumppanit ja kutsua heidät paikalle henkilökohtaisesti, järjestää heille yrityksen omaa ohjelmaa (tietoisku, seminaari, lounastapaaminen jne.) sekä mahdollisuuksien mukaan järjestää erilaisia porkkanoita (näytteitä, video, mainoslahjoja) herättämään vieraiden kiinnostusta. Esiteltävät tuotteet voivat olla sekä kulutus- että investointituotteita. (Bergström ym. 2002, 149.)

4.1.2 Myynninedistäminen

- Myynninedistäminen tukee henkilökohtaista myyntityötä, mainontaa, suhde- ja tiedotustoimintaa. Myynninedistämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon kohdemaan normisto, liikekulttuuri ja toimintatavat. (Suvanto ym. 1993, 223-230.)

Kohderyhminä ovat:

- myyntihenkilöstö
- jakelutien jäsenet

- lopulliset asiakkaat

Myyntihenkilöstöä tukevat yrityksessä suunnitellut ja tehdyt esitteet, esittelykansiot, käsikirjat, opastuskirjat, ohjauskirjat, näytteet ja videot. Henkilöstön motivointia varten voidaan käyttää erityispalkkioita, myyntikilpailuja, jne. Jälleenmyyjille annetaan alennuksia jotka liittyvät tiettyihin kampanjoihin. Asiakkaisiin kohdistuvissa toimenpiteissä käytetään alennuksia, kampanjoita, näytejakelua ja tuote-esittelyä. (Suvanto ym. 1993, 250-258.)

Venäjällä vuonna 1999 julkaistussa ”*Yritystoiminnan perusteet, markkinointi*” oppikirjassa on hyvä taulukko myynninedistämistavoista Venäjällä.

Taulukossa on esitetty selkeästi erilaiset menetelmät, niiden edut ja haitat. Jokainen yritys myynninedistämistä suunnitellessaan pystyy löytämään itselleen sopivan menetelmä, tai kehittämään oman käyttämällä taulukossa olevia menetelmiä pohjana.

Menetelmä	Edut	Haitat
Ilmaisten näytteiden antaminen	<ul style="list-style-type: none"> - antaa asiakkaille paremman kuvan tuotteista - houkuttelee uusia asiakkaita - nopeuttaa tuotteen omaksumista 	<ul style="list-style-type: none"> - kallista
Tuotteen ilmainen kokeilu	<ul style="list-style-type: none"> - edesauttaa kaiken uuden omaksumista 	<ul style="list-style-type: none"> - vaikea ja kallis organisoida ja toteuttaa
Kuponkien jakaminen myyntiedustajille	<ul style="list-style-type: none"> - helppo tapa kohdistaa valituille asiakkaille - kuluttaja huomioi tuotteen hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> - erittäin työläs ja aikaa vievä prosessi - vaatii tarkkaa kontrollia
Kuponkien lähettäminen postitse	<ul style="list-style-type: none"> - helppo tapa kohdistaa oikeille kuluttajille - asiakkaat tavoitetaan kotioloissa 	<ul style="list-style-type: none"> - vaati pitkähkön toteutusajan - vaatii tulosten saamiseksi aikaa - onnistuminen riippuu siitä, miten asiakkaita on lähestytty
Kuponkien painaminen sanomalehti-ilmoitukseen	<ul style="list-style-type: none"> - helppo ja käytännöllinen tapa - maantieteelliset seikat voidaan ottaa 	<ul style="list-style-type: none"> - kuluttaja huomioi huonosti - vähittäismyyjät eivät välitä

	huomioon - suhteellisen halpa keino	- vaatii tarkkaa toimintasuunnitelmaa
Kuponkien jakaminen aikakauslehdissä tai niiden mukana	- tarkka kohderyhmä - tehokas tapa saavuttaa tärkeimmät kuluttajat	- saattaa tulla kalliiksi - kuluttaja ei aina ota kuponkia - kuluttaja omaksuu tuotteen hitaasti
Rahojen palauttaminen, jos asiakas ei ole tyytyväinen	- nostaa yrityksen arvoa - avaa tien uusille markkinoille	- tulokset eivät näy heti - vaikuttaa myynnin lisääntymiseen vain vähän
Tuotteeseen liitetty pieni lahja	- lisää myyntiä - pienet kulut	- myyntihenkilökunnan varastaminen - ei lisää riittävästi kanta-asiakkaan kiinnostusta
Hinnanalennukset	- lisää myyntiä - näkyvä ja helppo toteuttaa	- vaikea määritellä - voi huonontaa tuotteen nimeä
Kilpailut ja arvonnat	- lisää yrityksen uskottavuutta	- kallis tapa - voidaan käyttää vain rajoitetulle kohderyhmälle
Tuote-esittelyt	- tehokas tapa saada asiakkaan huomio	- vaatii myyntiedustajan osallistumista - vaatii jatkuvaa uudistamista (esittelypöytä)

Taulukko 2: Myynninedistämistavat
(Perilä-Jankola 2002, 55.)

4.1.3 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on erittäin tärkeä alue markkinointiviestinnässä, ja kireässä kilpailutilanteessa se on välttämätön. Se on kallis mutta tehokas kilpailukeino. Erityisesti Venäjällä myyntityö perustuu ostajan ja myyjän väliseen suoraan informaation vaihtoon ja

henkilökohtaisiin suhteisiin. Myyntityötä varten myyjä tarvitsee riittävästi tietoja markkinoista, asiakkaista sekä potentiaalisista asiakkaista. Yrityksen on rakennettava kunnan asiakaskanta, josta löytyy aina ajantasainen tieto asiakkaista ja niiden yhteystiedot. Myös asiakasryhmittely on tärkeää. Asiakkaita voidaan ryhmitellä asiakassuhteen elinkaaren vaiheiden, tärkeysjärjestyksen, maksutapojen jne. mukaan. Segmentointiosiossa kerrottiin jo, että asiakkaat kannattaisi Venäjällä ryhmitellä potentiaalin ja ostokäyttäytymisen mukaan.

Yhteyttä asiakkaaseen voidaan pitää monella eri tavalla:

- asiakaskäynneillä
- tiedotusmateriaalin avulla
- kutsumalla asiakas vierailulle
- järjestämällä koulutus- ja neuvottelutilaisuuksia sekä myyntikokouksia
- tapaamalla asiakkaita messuilla
- suhdetoiminnallisilla ”muistamisilla”

(Suvanto ym. 1993, 231.)

Yrityksen on ylläpidettävä asiakassuhteita. Alussa on syytä keskittyä asiakastapaamisiin messuilla tai asiakaskäynteihin joissa kerrotaan yrityksestä/tuoteesta/palvelusta.

Myöhemmin, kun hyvät suhteet ovat luotu, riittää, kun soitellaan asiakkaille, kutsutaan asiakkaita vierailulle, ja ylläpidetään suhdetoimintaa mm. lähettämällä tiedotusmateriaalia.

Myyntityön tavoitteena on saada asiakas tyytyväiseksi ja yrityksen tuotto mahdollisimman hyväksi. On todella tärkeää suunnitella ja valmistella myyntityö kunnolla. Myyntitapahtuma jaetaan eri vaiheisiin:

1. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheen kuuluvat:

- kulttuureihin ja valmisteluvaiheeseen tutustuminen
- perustietojen hankkiminen
- asiakaskohteen etsintä
- asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden selvitys
- esittely- ja havaintomateriaalin suunnittelu ja valmistus
- ajankäytön suunnittelu
- myyntineuvottelun valmistelu

(Suvanto ym. 1993, 233.)

2. Yhteydenotto asiakkaaseen

- puhelimitse
- sähköpostitse

3. Myyntineuvottelu

- avaus, mielenkiinnon herättäminen ja motivointi
- tarvekartoitus
- tuote- esittely ja argumentointi

- asiakkaan vastaväitteet ja niiden käsittely
- tarjouksen antaminen

4. Kaupan päättäminen

- ostosignaalit ja niiden tunnistaminen
- päätösehdotuksen tekeminen
- tilauksen vastaanottaminen tai kauppasopimuksen tekeminen
- jatkotoimenpiteistä sopiminen

5. Jälkihoito

Myyntityötä helpottavat välineet ovat:

- yritysesite
- esite, tuotekuvasto ja hinnasto
- tuotekansio
- näytteet
- referenssit, myyntitilastot, tutkimukset,
- videot
- päivävyri

Parhaan tuloksen saavuttaakseen myyjä tarvitse myös myynninohjausjärjestelmää. Sillä tarkoitetaan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan tarvittavaa tiedonhankintajärjestelmää, suunnittelujärjestelmää, ohjausjärjestelmää, seurantajärjestelmää. (Suvanto ym. 1993, 234.)

Myyntitapahtuman ja neuvottelun järjestäminen sekä suhteiden ylläpitäminen on pitkä työprosessi. On tärkeää olla valmiina erilaisiin tilanteisiin. Tätä varten on syytä miettiä erilaisia skenaarioita etukäteen ja valmistautua niihin. Sen jälkeen yritetään vaikuttaa tilanteeseen niin, että se menisi yhden skenaarion mukaisesti. Kun kaikki yksityiskohdat ovat tarkkaan mietitty, loogisia ja ottavat huomioon kaikki mahdolliset kriteerit, on helpompi ennustaa asiakkaiden reaktiota. Hyvin suunniteltu myyntitapahtuma, neuvottelu sekä asiakkaan jälkihoito tuo positiivisia tuottoja.

4.1.4 Panostukset myyntityöhön

Myyntityössä panostetaan myös vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen ja heidän ostojensa lisäämiseen. Myyntityön tuottavuuden parannuskeinoja ovat mm.

- uuden teknologian yhdistäminen
- kannustepalkkauksen lisääminen
- keskittyminen strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin ja tuotteisiin
- panostaminen myyntihenkilöstöön koulutukseen

Venäjällä on enemmän henkilökohtaista myyntityötä kuin Suomessa, missä monet kaupat tehdään sopimalla asiasta puhelimitse kumppania näkemättä. Venäjällä ostaja ja myyjä haluavat arvioida toisensa ensin kasvotusten. Myyntityötä aloitettaessa kannattaa rekrytoida paikallisrekrytointitoimiston kautta edustaja yritykselle. Hyvin koulutettu ja motivoitu venäläinen osaa toimia ja käyttää paikallisia verkostoja usein paremmin kuin suomalainen. Onnistuneen yhteistyön perustana on edustajan ja ostajan luottamuksellinen suhde. Päämiehen tulee varustaa edustaja kaikella mahdollisella aikaisemmin mainitulla venäjäksiä materiaaleilla. Luottamus ostajan ja myyjän välillä on tärkein tavoite b-to-b markkinoinnissa Venäjällä. Yksi keinoista synnyttää luottamusta, on kertoa ostajalle mikäli mahdollista, terveisiä kolmannelta taholta, jonka ostaja tuntee. Muutkin referenssit ovat hyödyllisiä, mutta yhteiset tutut ihmiset ja suositukset toimivat paremmin. Tällöin edustajan on mahdollista päästä suoraan päätöksiä tekeväälle tasolle. Suhtautuminen häneen on heti alusta luottavaisempaa ja avoimempaa. Tärkeät päätökset tehdään aina korkeimmalla johtajatasolla. Myyjän kannattaa pyrkiä aina tapaamaan pääjohtajaa, hankintajohtajaa tai henkilöä jolla on valtuudet tehdä päätöksiä. Kaikki luvatut asiat tulevat aina pitämään paremmin ajan, määrän sekä laadun suhteen. Mitä paremmaksi suhteen ostajaan saa, sitä helpommin neuvotteluissa päästään yhteisymmärrykseen. Henkilökohtaisen suhteen merkitystä ei voi korostaa tarpeeksi: jos suhde ei toimi ei onnistu kauppakaan, vaikka sopimusehdot olisivat kuinka hyvät. Jos sopimukseen kuitenkin päästään, sopimuksen laatimisvaiheessa on syytä käyttää venäläistä lakimiestä. Venäjällä myyntityö vaatii myyjältä paljon ja hyvin monipuolisia taitoja. Se vaatii liiketoimintaympäristön ymmärtämistä ja erittäin hyvää asiakashallintaa, ilmaistujen ja piilevien tarpeiden tuntemista, sekä aktiivista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa niin työaikana kuin vapaa-ajallakin. Myyjäyhtymän ylimmän johdon sitoutuminen on välttämätöntä. Yritysjohdo osoittaa yhdessä myyjän kanssa, että myyjäyhtymä on vakavissaan. Venäläinen ostaja haluaa aina asioida yhden ja saman henkilön kanssa. Myyjä on neuvottelija, asioiden hoitaja, koordinaattori ja organisaattori. Venäläinen ostaja voi perua viime hetkenä tapaamisen jos huomaa, että myyjän puolelta tulee tutun henkilön tilalle joku toinen. Yksi henkilökohtaisen myyntityön tärkeimmistä funktioista on säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin. Se on tärkeää, koska yrityksissä yhteyshenkilöt joko vaihtuvat usein tai siirtyvät toisiin tehtäviin. Henkilökohtainen myyntityö on myös kilpailijaseurantaa. Aiemmin jo puhuttiin siitä, että todellisten tietojen saaminen kilpailijoista on Venäjällä vaikeampaa kuin lännessä. Asiakaskontaktien kautta saatava tieto on usein luotettavaa. Myyjän titteli tarkoittaa Venäjällä todella paljon. Sopivia titteleitä ovat: ”Account manager”, ”Account executive”. (Perilä-Jankola 2001, 45-46.)

4.1.5 Myynti ja myynnin johtaminen suomalaisen silmin Venäjän näkökulmasta

Myynnin johtamisen haasteita:

- Johtajuuden ja auktoriteetin ottaminen

- Myyntihenkilö tarvitse vahvan johtajan, ohjaajan
- Yksilöjohtaminen ja/tai myyntitiimin johtaminen
- Valvonnan ja kurin ulottaminen kaikkiin; ei suosimista
- Tasavertainen kohtelu myyntitiimissä
- Asiakasjako ja sen toteuttaminen
- Myönteisen ilmapiirin ylläpitäminen

Organisaation on kannustettava myyntimiehiä työprosesseissa. Hyvä ilmapiiri, ajoissa annetut ohjeet ja suoritettavat toimenpiteet tuovat positiivisia piirteitä koko toimintaan. Ilman vahvaa johtajaa ja säännöllisiä raportointia Venäjällä on kuitenkin vaikea onnistua.

Kun edellä mainitut haasteet saadaan toteutettua, päästään seuraaviin tuloksiin:

- Tehokkuus ja kannattavuus paranevat
- Myyjät käyttävät aikansa oikein
- Vältetään turhia asiakaskäyntejä
- Luodaan yhdessä tarkoituksenmukaiset asiakashoitomallit ja tätä kautta saadaan asiakkaat tyytyväisemmiksi
- Myynnin seuranta on objektiivista ja läpinäkyvää
- Asiakkuustieto ja tietokannat pysyvät yrityksen omistuksessa ja hallussa mahdollisista henkilöstömuutoksista huolimatta

Menestys riippuu usein myyjästä hänen osaamisestaan ja taidoistaan. Oikeanlainen, säännöllinen ja ohjattu työprosessi kuitenkin korostuu kun kyse on Venäjän markkinoista. Menestymiseen Venäjällä tarvitaan aina enemmän kuin kotimarkkinoilla. Venäläisen myyntihenkilön menestymisen edellytyksiä ovat:

- Oikea asenne
- Toimiva myyntiprosessi ja työvälineet
- Jatkuvat suunnitelmat ja toimenpiteet
- Rohkeus

Myyntimiehen rekrytoinnissa on otettava huomioon henkilön ikä, koulutus, kokemus ja sosiaaliset taidot. Yhdistämällä ne yllämainittuihin edellytyksiin on mahdollista saada hyviä suorituksia ja tuloksia nopeammin.

Motivoinnin ja palkitsemisen on niin kokonaisuudessaan kuin myös osatavoitteiltaan realistisia. Kuukausittaisen raportoinnin ja seurannan tulisi olla läpinäkyvää. Koulutuksen avulla saadaan myyjän kompetenssia parannettua. Lisäksi yrityksen eri toimintojen tai osastojen kokeneet henkilöt ja johtajat kehittävät toimintaa.

Bonusjärjestelyt:

- Yksilötaso (esimerkiksi kuukausittain/neljännesvuosittain 60 % palkkiosta maksetaan tilille ja 40 % palkkiosta säästetään ja maksetaan vuoden lopussa)

- Tiimitaso (esimerkiksi kuukausittain/neljännesvuosittain 60 % palkkiosta maksetaan tilille ja 40 % palkkiosta säästetään ja maksetaan vuoden lopussa)
- Yritystaso (tilikausittain)

Bonusjärjestelyt ovat Venäjällä tärkeitä. On syytä miettiä niitä tarkemmin, kun aloitetaan toiminta Venäjällä ja rekrytoidaan henkilöstöä. Saattaa olla, että matala palkka ja hyvä bonusjärjestelmä kannustavat henkilöstöä toimimaan tehokkaammin kuin pelkkä korkea palkka. Bonuksia annetaan yleensä hyvästä suorituksesta kuukausittain tai toisin sovitulla tavalla.

Henkilömyyntiä koskevat käytännön ohjeet:

- Myyntikulttuuri koko organisaatioon
- Yhteiset asiakaskäynnit (johtaja/kokenut ja uusi myyjä)
- Enemmän asiakastapaamisia
- Projektihallinnan kehittäminen
- Asiakaskeskeisyys
- Ennakointi ja suunnitelmallisuus
- Selkeät vastuut ja vastuurajat
- Kirjallinen ohjeistus

(Filppula 2009.)

Yrityksen on saatettava yhteen kokeneen myyjän taidot, työkalut, työprosessit ja organisaation tuki säilyttäen samalla henkilöstön oikean asenteen. Tätä varten on syytä kehittää koko organisaatiossa myyntikulttuuria, jossa jokainen henkilö tuntee itsensä organisaation osaksi ja on tyytyväinen omiin suorituksiinsa ja työhönsä.

4.1.6 CRM- järjestelmät

Nykyaikana CRM- järjestelmät usein sisältävät kaikkea näitä yllämainittuja järjestelmiä yhdessä järjestelmässä, kuten nähdään esimerkkikuvassa alla.



Kuvio 9: CRM-järjestelmä (Esimerkki)
(Markku Halmeenmäki, 2009)

Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi on vaikeasti käsitteellistettävä ilmiö, jossa on kyse teknisistä, taloudellisista ja organisatorisista ongelmista sekä niihin liittyvien ratkaisujen hakemisesta (Hyötyläinen & Kalliokoski 2005, 30). Käyttöönottoprosessi suoritetaan eri vaiheissa ja se on liian laaja käsitettäväksi tässä yhteydessä. Aiheeseen liittyen on kuitenkin syytä mainita 10 tapaa epäonnistua CRM- hankkeessa:

- Kartoitus- ja määrittelyvaiheen laiminlyönnit
- Laaja-alaisen ymmärryksen ja sitoutumisen puute
- Pikavoittojen odotus
- Ahneus implementoinnissa (käyttäjämäärä ja/tai toiminnallisuus)
- Puhdas ulkoistaminen
- Ei suunnitelmallista kehityspolkua
- Avainhenkilöiden oma huono esimerkki
- Käyttäjätuen vaikea saatavuus
- Puutteellinen valmennus
- Osa-optimoinnin salliminen

(Kortelainen 2009.)

Nämä kriteerit auttavat selvittämään tilannetta silloin, kun CRM järjestelmää ei toimi tai toimii tehottomasti. Kun kriteerit on selvitetty, on helpompi suunnitella oikeat toimenpiteet tilanteen korjauttamiseksi.

4.1.7 Suhde- ja tiedotustoiminta (PR)

PR- toiminta on Venäjällä jatkuva toiminto myyntityössä, koska liiketoimintaa harjoitetaan paljolti henkilö- eikä yritystasolla. Vaikka tuote olisi hyvä, ilman hyviä suhteita myynti ei onnistu. Rakennettujen asiakassuhteiden ylläpito vaatii myös onnitteluja juhlapäivinä ja syntymäpäivinä ja joskus jopa perheen muistamista. Yrityksen toiminnan edellytyksenä on myös suhteiden luominen paikallisviranomaisiin. Se ei tarkoita lahjontaa, vaan muistamista ja huomioon ottamista.

5 Venäjän tapa- ja liikekulttuuri

Tässä luvussa tutustutaan venäläiseen liiketoimintaan ja tapakulttuuriin, koska se eroaa länsimaista ja liiketoimintaa Venäjällä aloittaessa voidaan epäonnistua kulttuuripiirteiden eron vuoksi, jos niihin ei ole perehdytty etukäteen.

Venäjä on alueeltaan selvästi suurin valtio maailmassa. Venäjän perinteiset uskonnot ovat kristinusko, islam, buddhalaisuus sekä juutalaisuus, jotka määrittävät Venäjän vuonna 1997 säädetyssä "historiallisen perinnön laissa". Kristinuskon ortodoksinen suuntaus on Venäjän selvästi suurin uskonto, sen takia Venäjää pidetään perinteisesti ortodoksisena maana. Ortodoksiselle ajattelulle on tyypillistä yksinvaltaa. Monet venäläiset filosofit olivat jo 1800-luvun lopulla sitä mieltä, että venäläinen ajattelu edellyttää joko tsaarin tai diktaattorin valtaa. Venäjä on etsinyt ja tulee aina etsimään vahvaa hallitsijaa. Siksi Putin nautti niin suurta suosiota Venäjällä.

5.1 Venäläiset elämäntavat

Venäjällä lakien rikkominen osoittaa mauttomuutta ja tyyliäjäyttomuutta, mutta niiden kiertämistä pidetään hyvänä asiana. Bestsellerien "12 tuolia" ja "Kultainen vasikka" päähenkilö Ostap Benderiä pidetään kansallissankarina, koska mies pystyi silmää räpäyttämättä kiertämään lakia yli 400 tavalla kuitenkin rikkomatta sitä. Venäjän työlaki on - kuten Venäjän lait yleensäkin - muotoa korostava, josta johtuu, että henkilöstöhallinnossa vallitsee myös huomattava byrokratia työhönotto- ja eroilmoituksineen, loma- ym. anomuksineen, käskyineen ja kirjallisine ohjeineen. Työsopimukset ovat yksityiskohtaisia ja monisivuisia sopimuksia. Irtisanomistilanteessa on syytä olla muoto- ja sanatarkka, sillä venäläinen henkilöstö on yleensä hyvin tietoinen oikeuksistaan.

Venäjällä on kaksi vapautta tarkoittavaa sanaa: svoboda ja volja. Niistä volja tarkoittaa tahtoa eli vapauttaa. Se on venäläisten vapauden käsitteen ihanne, äärimmäinen anarkismi, jota vastaan kasvatusjärjestelmä taistelee lapsuudesta alkaen. Perheessä lapsi oppii ensin sanan "ei saa" ja vasta muutaman vuoden päästä sanan "saa". Koulutusjärjestelmä rakentuu kuriin ja valvontaan. Jos venäläinen kokee että työpaikalla ei ole valvontaa, hän alkaa hoitaa huonosti velvollisuuksiaan.

Venäjällä on syklinen ajankäsitys joka ei etene, vaan pysyy paikallaan. Siksi venäläiset myöhästelevät usein. Valtaetäisyyttä noudetaan johtajan ja hänen alaistensa välillä. Aseman puolesta korkea-arvoisemmalla tai iän puolesta vanhemmalla, olipa kyse sitten johtajasta tai muusta auktoriteetista, ei ole oikeutta menettää kasvojaan, osoittaa tietämättömyyttään, olla heikko tai tuoda ilmi pelkoaan. Venäläiset käyttävät hyvin usein etunimen ja isännimen yhdistelmää ja teittely on normaali puhuttelutapa.

Käyttely on yleisempää Venäjällä kuin länsimaissa. Venäläiset liikemiehet ja naiset pukeutuvat asiallisesti, muodikkaasti sekä huolitellusti. Pukeutumisessaan he ovat konservatiiveja. Venäjällä on jopa sanonta "По одежке встречают по уму провожают". Se tarkoittaa, että

ennakkomielipide henkilöstä muodostuu ensitapaamisella katsomalla miten hän on pukeutunut ja lopullinen mielipide muodostuu keskustelemalla hänen kanssaan. Tämä perustuu venäläiseen historiaan ja filosofiaan. A. P. Tshehov, venäläinen kirjailija kirjoitti vuonna 1896: ”Ihmisessä kaikki pitäisi olla kaunista - kasvot, puku ja mieli”. (SVKK 2007, 118-124.)

5.2 Liikekulttuuri Venäjällä

Venäjällä liikekulttuuri alkaa johtajasta ja johtajuudesta. Johtaja voi tehdä suuria päätöksiä, joita Suomessa tehdään yleisimmin hallituksen kokouksissa. Johtaja on yleensä hyvin tietoinen jopa yrityksen pienistäkin asioista, ja henkilöstö kysyy johtajalta lupaa ennen kuin tekevät jotakin. Johtajan pyyntöä totellaan kuin käskyä. Mitä korkeampi asema johtajalla on, sitä suurempi valta ja laajemmat valtuudet hänellä on. Siksi tittelit ovat tärkeitä Venäjällä. Venäjälle on tyypillistä se, että monet projektit, joista urakoitsijat vasta sopivat tilaajan kanssa, ovat jo alkaneet ja projektin aikataulu on viivästynyt, joten kaikilla urakoitsijoilla on usein kiire järjestää itselleen helpoimmat mahdolliset työolosuhteet niin turvallisuuden kuin laadun ja hinnankin kannalta. Kiireessä urakoitsijat usein vähättelevät turvallisuusasioita. Aikataulusta kertoo se, että esimerkiksi tänään tehty tilaus olisi pitänyt toteuttaa jo edellisenä päivänä tai sitä ennen.

Yrityksen on analysoitava asiakkaiden tarpeet ja lähestyttävä asiakkaita mahdollisimman pitkälti tarpeiden mukaisesti. Se edellyttää, että yrityksellä on lojaalinen ja asiantunteva henkilöstö, laadukkaat johtamistavat sekä tehokkaat ulkoiset ja sisäiset verkostot. Nämä tekijät lisäävät yrityksen arvoa. Ajateltaessa johtamistyyliä on syytä mainita erilaisia menetelmiä. Asiantuntijat erittelevät kolme eri menetelmää miten yritystä pitäisi johtaa: autoritaarinen menetelmä (käskyt, määräykset, ohjeet), taloudellinen menetelmä (palkitseminen) ja arvoihin perustuva menetelmä (normit ja säännöt).

5.3 Menetelmät

Ilman vetäjän (johtajan) painostusta (valvontaa) työntekijät eivät halua tai eivät voi tehdä määrättyä työtä. Tässä tapauksessa johtajan on kehitettävä, määriteltävä sekä valvottava toimintatapoja, jotta työntekijät hoitaisivat työtehtäviään kunnolla ja ajoissa. Autoritaarinen johtamistyyli perustuu organisaation rakenteeseen. Henkilöstön on hyväksyttävä kyseinen rakenne ja noudettava normeja. Johtamistyyli edellyttää selkeitä ohjeita. Henkilöstön on oltava valmis toteutukseen. Tällaisessa johtamistyyliässä painotetaan eri tekniikoiden käyttämisen. Se edellyttää koulutusta ja tekniikan osaamista. Vastuu siirtyy toimihenkilöille. Jos yritys tarvitsee muutosta, niin se on tehtävä rohkeasti ja ammattimaisesti koko organisaatiossa. Kriteerinä ovat taloudelliset seikat.

On huomioitava, että nykyisin henkilöstön johtamiseen liittyy sosiaalisia että taloudellisia seikkoja. Se edellyttää sitä, että henkilöstö pystyy organisoitumaan ja hoitamaan työtehtäviään itse. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa tässä tapauksessa organisaation kulttuuri. Jos halutaan ottaa käyttöön tämä johtamistyyli, pitäisi huomioida kulttuuriset erot ja sosiaaliset seikat. Tämän vuoksi johtajan on tunnettava hyvin Venäjän kulttuuri ja venäläiset liiketoimintatavat.

Monien asiantuntijoiden mielestä ja kokemusten perusteella voidaan sanoa, että nykyään arvoihin perustuva johtamistyyli on tehokas länsimaissa. Pohjana on organisaation kulttuuri, arvot, säännöt ja rituaalit. Missio, arvot ja korporaation säännöt ovat kokonainen ohjelma, joka ohjaa sekä sisäisiä että ulkoisia suhteita ja antaa mahdollisuudet arvioida niiden kehittymistä ja helpottaa niiden suunnittelua. (Korporativnaja kultura 2010.)

5.4 Käytetyin johtamistyyli Venäjällä

Länsimäiset ja venäläiset johtamistavat erottuvat toisistaan. Tämän takia venäläinen henkilöstö ei useinkaan noudata kaikkia sääntöjä, jos autoritaarinen tyyli puuttuu. Autoritaarista tyyliä käytetään Venäjällä lähes kaikissa yrityksissä ja jopa viranomaisissa. Autoritaarisen tyylin menestyminen pohjautuu venäläiseen historiaan ja mentaliteettiin, josta mainittiin aiemmin. Eräiden venäläisten toimitusjohtajien mielestä autoritaarinen johtamistyyli sopii hyvin venäläisiin firmoihin/yrityksiin. (Korporativnaja kultura 2010.)

Kansanedustajan Maria Guzenina-Richardson sanoin- ”Kun muualla valtioiden johtajat jaetaan hyviin ja huonoihin, niin Venäjällä heidät jaetaan vahvoihin ja heikkoihin. Venäläiset muistuttavat usein, että talossa pitää olla isäntä. Ellei ole, asiat ajautuvat kaaokseen”- (Venäjän aika- lehti, numero 3/2009. artikkeli ”Venäjä on meille mahdollisuus”). Tämä on vielä yksi todiste siitä, että autoritaarinen tyyli sopii paremmin Venäjän johtamisessa.

5.5 Verkostot ja liikelahjat

Verkostojen merkitys Venäjällä on erittäin suuri. Verkostoa luodaan itseä varten. Jokainen henkilö luo verkostoaan jo lapsuudesta lähtien. Aikuisena sitä voidaan käyttää myös työnantajan tarpeisiin. Aikuistuesssa verkosto kasvaa ja laajenee. Esimerkiksi työpaikalla luotu asiakasverkosto voidaan helposti viedä mukana työpaikkaa vaihdettaessa. Luottamuksella ja ihmisen sosiaalisilla piirteillä on keskeinen rooli verkostossa. Vaikka Venäjällä rahalla saa melkein kaikkea, verkoston merkitystä ja arvoa ei korvaa mikään. Ulkomaalaisen on vaikea

päästä verkostoon. Venäjällä on lähes tapana pyytää toista verkoston jäsentä käyttämään suhteitaan omien asioiden hoitamiseen.

Lahjojen antaminen kuuluu venäläiseen tapakulttuuriin. Pieniä liikelahjoja on syytä lahjoittaa liikeneuvottelujen yhteydessä (kynät tai paidat logolla, suklaata, jne.). Pääjohtajan kanssa neuvoteltaessa suklaarasia on paras jättää jo sihteerille. Konjakkipullo tai jokin muu henkilökohtainen lahja johtajalle juhlapäivinä on hyvä tapa ylläpitää suhteita asiakkaisiin yrityksen johtotasolla. (Mikluha 2000, 323-324.)

6 Markkinointisuunnitelma

Tässä vaiheessa kun markkinoinnin tehtäviä ja Venäjän liike- ja tapakulttuuria on selvitetty, on hyvä hetki yhdistää nämä asiat ja laatia selkeä ja looginen suunnitelma, joka kannattaa ottaa huomioon lähdetessä Venäjän markkinoille.

Markkinointisuunnitelman sisältö vaihtelee yrityksen koon ja toimialan mukaan. Vaikka useimmilla suunnitelmilla on yhteisiä piirteitä, niiden laajuus riippuu yrityksen tarpeista. Suunnittelun lähtökohtana on tieto markkinoinnin ja asiakkuuksien nykytilasta. Ensiksi tehdään erilaisia tutkimuksia, analyyskejä ja selvityksiä. Ulkoiset analyysit kartoittavat markkinatilannetta, kilpailijoita ja ulkoista ympäristöä. Sisäiset analyysit selvittävät yrityksen omia resursseja ja nykytilaa. (Perilä-Jankola 2001, 114.)

Suunnitelman osat, tutkimukset ja analyysit sekä tavoitteiden esitys ja ennusteet:

- Yritys ja sen toimialat
- Markkinoitava tuote tai palvelu
- Markkinatilanne ja kilpailu
- Markkinoinnilla saavutettava tavoite
- Markkinoinnin segmentit ja kohderyhmät
- Sopivat mediat markkinointiin

Markkinointisuunnitelman alussa olisi hyvä kuvata yritystä ja sen toimialaa lyhyesti, vaikka se olisikin tekijälle tuttu. Swot-analyysi on yksi tapa selvittää, miten yrityksen tulisi korvata heikkouksia ja hyödyntää ylivoimatekijöitä suunnitelmassa. Yrityksen on tehtävä tuoteanalyysi ja sovellettava tuotetta Venäjän olosuhteisiin, koska venäläinen lainsäädäntö eroaa Suomen lainsäädännöstä esimerkiksi tuotteiden vaihto-oikeuteen, huoltoon ja jälkimarkkinointiin liittyvissä asioissa. Analyysiin kannattaa ottaa mukaan tuotteen ominaisuuksien lisäksi hinnoitteluun, tullikohteluun, sertifikaatteihin, takuihin, huoltoon, takuihin ja jälkimarkkinointiin liittyvät asiat. Yrityksen tulisi tehdä mahdollisimman tarkan selvitys markkinatilanteesta ja kilpailijoista kohdemarkkinoilla. Venäjällä ei kannata aloittaa

markkinointia, ellei sille aseteta konkreettisia, realistisia tavoitteita. Segmentointi- ja kohderyhmätutkimukset ovat tarpeellisia ja välttämättömiä. Oikean median perusteellinen valinta on yhtä tärkeä kuin kohderyhmien valitseminen. Viestintä tulisi tehdä oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikean median kautta. (Perilä-Jankola 2001, 115.)

Markkinoinnin toimenpiteet:

- Henkilöstön kohdistuvat toimenpiteet, organisaatiomuodon valitseminen, liike- ja tapakulttuurin huomioon ottaminen valittaessa johtamistapaa
- Sisäinen markkinointi
- Tuotteisiin, hinnoitteluun, saatavuuteen liittyvät toimenpiteet
- Viestinnän toteutus, mainoskampanjat, messulle osallistuminen, myyntityö
- Toimenpiteiden toteutusaikataulu
- Vastushenkilöt eri toimenpiteille
- Budjetti

Tässä luvussa selostetaan markkinointiprosessin etenemistä askel askeleelta tutkimuksien ja tavoitteiden perusteella. Aikataulun on oltava selkeä - milloin mikin vaihe on suoritettava ja kuinka kauan se kestää. Markkinointibudjetissa arvioidaan kaikki mahdolliset kustannukset mahdollisimman tarkkaan. Venäjän olosuhteissa tulee suurella todennäköisyydellä odottamattomia lisäkuluja, kuten ruplan mahdolliset kurssivaihtelut ja siitä seuraavat kustannukset joten niihin kannattaa varautua etukäteen. (Perilä-Jankola 2001, 116.)

Seuranta

- Tutkimuksien toistaminen tarvittaessa
- Markkinoinnin toteutuksen seuranta
- Markkinoinnin tulosten seuranta
- Jatkotoimenpiteiden suunnittelu
- Suunnitelman korjaukset ja jatkuva seuranta

Toiminnan jatkuva seuranta, vastuuhenkilöiden tarkka ohjaus, suorituksien ja tuloksien tarkastelu ovat todella tärkeitä Venäjällä. Suunnitelmaan ajoissa tehdyt korjaukset säästävät yritykselle yleensä paljon rahaa. Jatkotoimenpiteiden suunnittelu on myös tärkeä. Niiden on oltava yhdensopivia markkinointitoimenpiteisiin joita tehtiin aiemmin ja ne on korjattava tämänheteisten tutkimus- ja seurantatulosten mukaisesti. (Perilä-Jankola 2001, 117.)

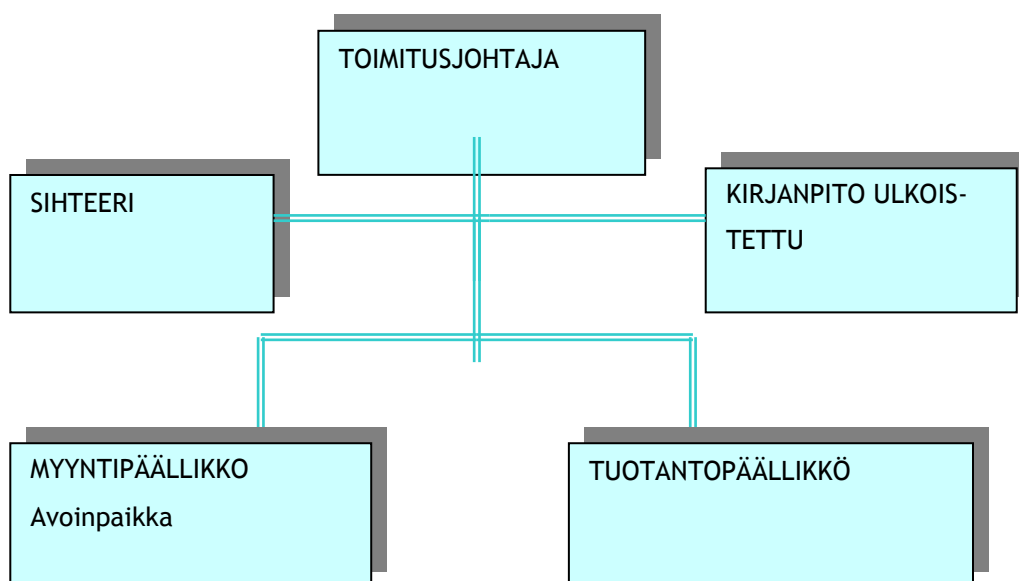
7 Empiirisen tutkimuksen toteutus, Telinekataja Oy case

Vuonna 1965 perustettu Telinekataja on toimintansa alusta lähtien määrätietoisesti keskittynyt rakennusalan ja teollisuuden telineratkaisujen suunnitteluun, toimittamiseen ja

asentamiseen. Tasaisen kasvun ja aktiivisen kehittymisen myötä yhtiöstä on tullut Suomen johtava alallaan. Osaamisen ja resurssien lisääntymisen myötä Telinekataja on hakenut uusia markkinoita Suomen lähialueilta. OOO Nevarend perustettiin kesällä 2005 Venäjälle, Pietariin, vastaamaan Telinekatajan kasvustrategian asettamiin haasteisiin. OOO Nevarend on Telinekatajan kolmas tytäryhtiö. Iso ja haastava hanke sopii hyvin kasvuhakuisen ja kansainvälistymistä painottavaan strategiaa. Yhtiömuodoksi on valittu ns. rajavastuuyhtiö, jonka perustaminen ja toiminta on joustavaa. Yhtiö on Telinekataja Oy:n kokonaan omistama tytäryhtiö.

Yhtiön toiminta aloitettiin pienellä perusorganisaatiolla, jota kasvatetaan hallitusti liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Henkilöstön lukumäärä tällä hetkellä on kolme toimihenkilöä. Organisaatiomalli on perinteinen ja yksikertainen, jollainen on toiminnan parhaiten hallittavissa.

Yhtiötä johtaa pääjohtaja. Organisaatio jakautuu kahteen päälinjaan - myyntiin ja tuotantoon. Alla oleva organisaatiokaavio kuvaa tilannetta:



Kuvio 10: Organisaatiomalli

Tuotantopäällikön tehtäviinsä kuuluvat varaston hoito, tarjouksien tekeminen, projektien edistäminen, projektien seuranta, suhteiden ylläpitäminen asiakkaisiin. Toimitusjohtajan assistentin tehtäviin kuuluvat toimistotehtävät, yrityksen taloushallinta (palkat, pankkiasiat, sopimuksien teko asiakkaiden kanssa, kirjanpidon seuranta). Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluvat raportointi yrityksen tilanteesta konsernin hallitukselle, budjetointi, suhteiden ylläpitäminen asiakkaisiin ylimmällä tasolla, toimintaprosessien seuranta yrityksessä ja niiden

korjaaminen tarvittaessa. Kirjanpito on ulkoistettu, joten se on maksullinen. Myyntijohtajan paikka on tällä hetkellä vapaa.

Käytännössä tuotantopäällikkö suorittaa tehtäviään hyvin, mutta käyttää edelleen työkaluina usein Exceliä ja Wordia. CRM järjestelmään hän tallentaa vain onnistuneet tarjoukset. Myös varastokirjanpito on edelleen järjestetty myös Excelissä. Toimitusjohtajan assistentin työkaluina ovat myös Officeen ohjelmat. Kaikki sopimukset, laskut, kalustolistat tehdään joko Excelillä tai Wordilla. CRM järjestelmästä puuttuvat monien asiakkaiden yhteyshenkilöiden tiedot ja asiakasyrityksen pankkitiedot, joten laskutus sen kautta on mahdotonta.

Toimitusjohtaja tekee raportit omin käsin Excelissä, mikä vie paljon työaika.

Toimitusjohtaja osallistuu usein tarjouksien tekoon (myös Excelissä) sekä neuvotteluihin asiakkaiden edustajien kanssa tulevista projekteista. Usein toimitusjohtaja soittaa itse asiakkaan edustajille neuvotellakseen erääntyneistä laskuista, vaikka hänen assistenttinsa kuuluisi hoitaa tätä tehtävää.

7.1 Konsernin, missio, arvot ja Nevarendin visio vuodelle 2010

Konsernin missioon kuuluvat: turvallisten työolosuhteiden luominen, rakennustelineiden ja sääsuojujen suunnittelu, asennus, vuokraus ja myynti mm. rakennus-, laivanrakennus-, teollisuus-, ja energia-alojen asiakkaille.

Yrityksen arvot ovat seuraavat:

- Luotettavuus - lunastamme lupauksemme asiakkaille ja toisillemme
- Asiakaslähtöisyys - kunnioitamme asiakkaitamme, suuntana on pitkäaikaiset asiakassuhteet
- Kannattava kasvu - kohdistamme resurssit oikein, tuotamme hyvän taloudellisen tilan

Neverandin visio on:

- Olemme markkinoilla tunnettu ja luotettava yritys. Olemme edelläkävijöitä niin palveluiden kuin tuotteidenkin osalta
- Markkinointisuunnitelman 2010 tavoitteena on saavuttaa positiivinen tase ilman konserninvastusta, parantaa katetta ja asiakaskannan lisääntymistä
- Saavuttaaksemme tavoitteet mietimme ja suunnittelemme johtamisprosesseja, tietojärjestelmän käyttöä, tuotteiden ja palvelujen edistämistä markkinoilla sekä hintapolitiikkaa

7.2 Liikeideakuvaus

Pääajatuksena oli kasvattaa konsernin markkinaosuutta Suomen lähialueilla kuten Viro ja Venäjä, koska kotimaan markkinoiden kasvuun oli vaikeaa uskoa. Vuosina 2004-2005 Venäjän talous on jatkanut voimakasta nousuaan ja ennusteet ovat olleet positiivisia, joten tytäryhtiön perustaminen näytti järkevältä.

Venäjän telinemarkkinat ovat pienet ja kehittymättömät. Rakentamisessa ja teollisuudessa on perinteisesti käytetty paljolti omia telineitä. Kaluston laatu on yleisesti ottaen heikko ja palvelutasoon ollaan laajalti tyytymättömiä. Huippukausina myös saatavuudessa on ongelmia. Myynti on ollut vuokrausta yleisempää. Ulkomaisia yrityksiä toimii alalla useita, vaikka kotimaisilla kalustoa onkin valtaosa markkinoista. Kiinnostavimpana kohderyhmänä ovat teollisuusyritykset, joiden toiminta edellyttää erikoisosaamista. Myös suuret rakennusyritykset ovat pidemmällä tähtäyksellä mielenkiintoisia.

Emoyhtiöllä on kokemusta teollisuudenalat ja niillä toimivia yrityksiä on runsaasti lähialueilla. Pelkästään Pietarissa ja Leningradin alueella näitä yrityksiä on lukuisia. Laivanrakennus on tärkeätä Venäjällä, joten yrityksellä on ollut neuvotteluja yhteistyömahdollisuuksista. Pietarissa toimii kolme suurta telakkaa. Lisäksi Luoteis-Venäjällä toimii muutama pienempi. Telinekatalaja Oy:llä” on kokemus toimituksista Viipurin Telakalle. Energiantuotanto on Luoteis-Venäjän merkittävin energiayritys on Lenenergo, jonka kanssa on myöskin käyty alustavia keskusteluja. Fortumilla on merkittävä omistusosuus Lenegradissa. Alueilla on yleensä omat energiayhtiönsä. Sekä alan tilastoihin sisältyy lukuisia laitetoimittajia. Yritykset, jotka ovat tekemisessä puunjalostuksen kanssa, ovat pääosin muualla kuin Pietarin läheisyydessä - kuitenkin hyväksyttävillä etäisyyksillä. Telinekatalaja Oy:llä on parhaillaan toimituksia Svetogorskin kombinaattiin Karjalan Tasavallassa. Öljysatamia löytyy Pietarin alueelta. Joten kaupunki on lisäämässä öljytuotteiden logistista kapasiteettiaan. Koneenrakennus ryhmä sisältää suuren joukon eritasoisia yrityksiä kaikilla alueilla. Yritykset ovat tilastoissa osittain päällekkäisiä muiden teollisuudenalojen kanssa. Selektiivisyys kohdeasiakkaiden valinnassa on välttämätöntä.

7.3 Yrityksen ydinliiketoiminta

Liiketoiminta painotetaan vuokraukseen. Tekninen suunnittelu on merkityksellinen tekijä sekä tuotannollisesti että markkinoinnillisesti. Kuljetustehokkuus on selkeä kilpailuetu. Vuokraus on pääasiallinen palvelumuoto. Vaikka asiakkaat vielä nykyisin turvautuvat vuokrausta enemmän ostoihin ja oman kaluston käyttöön. Henkilökohtainen myyntityö on ratkaiseva menestystekijä. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu venäläisessä toimintaympäristössä. Myyntiä tehdään ensisijaisesti vuokrauksen tukena. Asennus- ja purkamispalveluiden merkitys liiketoiminnan osana riippuu pitkälti ulkoistammiskehityksen

tahdista. Asiakkaat tekevät nykyisin suuren osan työsuorituksista itse myös vuokrauksen yhteydessä. Joka tapauksessa näitä palveluita on kyettävä tarjoamaan.

Tutkimalla yrityksen entisiä myyntisuunnitelmia ja tutkimuksia on saatu selville, että yrityksen ylivoimatekijät ovat:

- Konsernin tuotteet ja toiminta on sertifioitu kansainvälisesti
- Laatujärjestelmä ja Iso-standardit takaavat turvallisuusaspektin toiminta-aseman
- Palvelun ja tuotteiden korkealaatu
- Laaja kokemus vaativista ratkaisuista ja räätälöinnistä
- Vuorovaikutteinen asiakasyhteistyö: asiakkaan vaatimukset - suunnittelu - toteutus - asiakaspalaute - tuotekehitys
- Saksalaisyrityksen kokemus kaluston valmistajana
- Emoyhtiön kokemus ja osaaminen suunnittelussa ja toteutuksessa
- Maine markkinoilla
- Toimittajan luotettavuus
- Telineiden siisti ulkonäkö
- Komponenttien pieni lukumäärä
- Valmius räätälöityihin ratkaisuihin

Nämä ylivoimatekijät auttavat yritystä jatkuvasti kehittämään omaa toimintaansa ja kilpailutilanteessa olemaan edelläkävijänä muihin yrityksiin nähden säilyttäen oman markkinaosuutensa ja jopa valloittamaan uusia markkinakohteita kansainvälisillä markkinoilla.

7.4 SWOT- analyysi

Vahvuudet:

- Emoyhtiön tuki
- Kokemus
- Konsernin tietojärjestelmät
- Tuotteiden ja palvelun korkea laatu
- Korkea koulutus
- Ongelmat ratkaistaan yhdessä, kaikilla on tasavertainen vastuu/velvollisuus
- Hallitus seuraa, että sovitut toimenpiteet toteutetaan päätösten mukaisesti

Mahdollisuudet:

- Toisilta oppiminen
- Osaamisen jatkuva analysointi
- Osuustoimintamallin hyödyntäminen resurssien hallinnassa
- Kustannustehokkuus
- Ideat (Myynti ja markkinointisuunnitelma)

Heikkoudet

- Heikko ja koolta pieni asiakasverkosto verrattuna emoyhtiöön
- Henkilöstön osaamispuutteet
- Henkilöstö suhtautuu välinpitämättömästi tietojärjestelmään
- Henkilöstön puutteet (Avoin myyntijohtajan paikka)
- Heikko kustannustehokkuus
- Pieni markkinaosuus markkinoilla

Uhat

- Finanssi kriisi
- Venäjän taloustilanne
- Asiakkaan maksuvalmius
- Asiakkaan maksukyky
- Kilpailu
- Valuuttamarkkinat

SWOT-analyysin laatimisessa on käytetty Telinekatajan ja Nevarendin henkilöstöltä saatuja tietoja ja mielipiteitä. SWOT- analyysin avulla esitettiin yrityksen sekä vahvuudet ja mahdollisuudet, että heikkoudet ja uhat. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään, yrityksen heikkoudet koetaan poistumaan tai vähintään pienentämään.

Emoyhtiö ei missään tapauksessa jättää tytäryhtiötä ilman tukea, joten tarvittaessa tytäryhtiön ylimääräiset kustannukset maksetaan emoyhtiön kassalta, mutta yrityksen liiketoiminta edellyttää yrityksen kannattavuutta, joten koetaan sen muuttaa kannattavaksi. Vaaroina yrityksellä on korkealaatuiset tuotteet ja palvelut, ja yli 40 vuoden kokemus rakennusalaalla suomen markkinoilla ja 15 vuoden kansainvälinen kokemus Virossa. Konsernissa on käytössä tietojärjestelmät, joten toiminta optimoituu sekä ajansäilyttämisen näkökulmalta että yhteisen mallin näkökulmalta. Henkilöstö on koulutettu käyttämään tietojärjestelmää, joten koko konsernissa on yhteinen toimintamalli käytössä. Hallitus seuraa tilannetta jatkuvasti ja reaaliajassa, ja tulevat esille ongelmat ratkaistaan yhteistyötä tekemällä.

”Nevarend” mahdollisuudet korvaavat yrityksen heikkoudet jos niitä toteutetaan. Nevarendin henkilöstön on opetettava käyttämään konsernin tietojärjestelmiä ja osaamisen jatkuva

analysointi on tärkeä, kun tietojärjestelmään tulee uusia asioita ajan kuluessa ja näitä asioita on osattava. Yrityksen kustannuksia on harkittava joten päästetään kustannustehokkuuden toimintaan. ”Nevarendille” on laadittavaa myynti ja markkinointisuunnitelmaa joten sen toteutuksessa markkinaosuus kasvaisi Venäjän markkinoilla. Heikkoudet pyritään poistamaan toteuttamalla yrityksen mahdollisuuksia.

Uhkana on kuitenkin maailman finanssi kriisi joka myös laajentunut Venäjän rahasektorille. Taloustilanne maassa on heikentunut, joten asiakkaan lähestymisessä on järkevää oikein arvioida sen maksuvalmius. Kilpailijoita on seurattava jatkuvasti. On määriteltävä myös millaisessa valuutassa on tehtävä sopimuksia asiakkaan kanssa, koska ruplan arvo on epävarma sekä keski- että pidemmällä ajantähtäysviivalla.

7.5 Konsernin johtaminen

Telinekataja Oy on perheyriitys, jossa omistajana ja toimitusjohtajana on sama henkilö. Toimitusjohtaja ollessaan työpaikalla pystyy johtamaan yritystä hyvin ja seuraa yrityksen toimintaa reaaliajassa. Tämän takia päätökset tehdään nopeasti ja annetut tehtävät henkilöstölle suoritetaan välittömästi. Tämän perusteella voidaan sanoa, että johtamistyyli on autoritaarinen. Sen sijaan henkilöstöä palkitaan ja motivoidaan hyvin (ruokakupongit, urheilusetelit, vakuutukset, työterveydenhuolto jne.) Nämä taloudelliset seikat edistävät myös taloudellisia johtamistyyliä. Yrityksessä on myös tietyt säännöt, arvot ja normit, jotka koko henkilöstön on noudettava.

Nevaredilla on niin sanotusti demokraattinen johtamistyyli, joka on hyvin lähellä länsimaista tyyliä. Mutta mielestäni Nevarendille sopii paremmin autoritaarinen johtamistyyli, jossa johtajan on oltava isäntänä. Ottaen huomioon se, että Nevarend on Telinekataja Oy:n tytäryhtiö, olisi järkevää myös tytäryrityksessä noudattaa samanlaista yhdistettyä johtamistyyliä kuten emoyhtiössä. Telinekataja Oy ja Nevarendin välisissä johtamissuhteissa tulisi panostaa autoritarisuutta.

Länsimäiset ja venäläiset johtamistavat erottuvat toisistaan. Tämän takia venäläinen henkilöstö usein ei noudattaa kaikkia sääntöjä jos autoritaarinen tyyli puuttuu. Esimerkkinä voisin mainita CRM järjestelmän käyttöä ja sen vaikutusta koko toimintaan myös konsernin tasolla. Kun henkilöstö on tottunut toisiin toimintatapoihin, niin muutos tapahtuu vaikeasti ja hitaasti. Tämän takia siinä tarvitaan ylimmän johdon voimakasta ohjausta. Toimintatapojen muuttaessa kannattaa kouluttaa henkilöstöä ja samalla järjestää osaamistestejä sekä seurata niiden suorituksia ja tuloksia. Koulutusohjelma ja testit on suoritettava tietyssä aikataulussa. Halukkuuden puute ja vanhat tavat tulisi jättää huomioimatta, mutta pitäisi ottaa huomioon paikalliset liiketoimintatavat ja lainsäädäntö. Tämän takia Telinekataja Oy johtoryhmän tulisi selvittää Nevarendin prosesseja ja tarvittaessa antaa selkeät ohjeet ja asettaa aikarajat

niiden noudattamiseen. Reaaliajassa tulisi seurata ohjeiden toteutumista ja tehtävän suoritusta.

Nevarendin johtoryhmälle tulisi tehdä toimintalista ja antaa selkeät ohjeet toimenpiteistä, jotka Nevarendin henkilöstön on välittömästi suoritettava taloustilanteen parantamiseksi. Lista lähetetään yritykselle kirjallisessa muodossa Nevarendin pääjohtajalle. Palautettavan raportin on oltava ohjeiden mukainen, se on oltava tieto tehtävien suoritustavoista ja aikarajoista, se on annettava myös johtoryhmälle kirjallisessa muodossa. Nevarendin pääjohtaja vastaraportoinnissa.

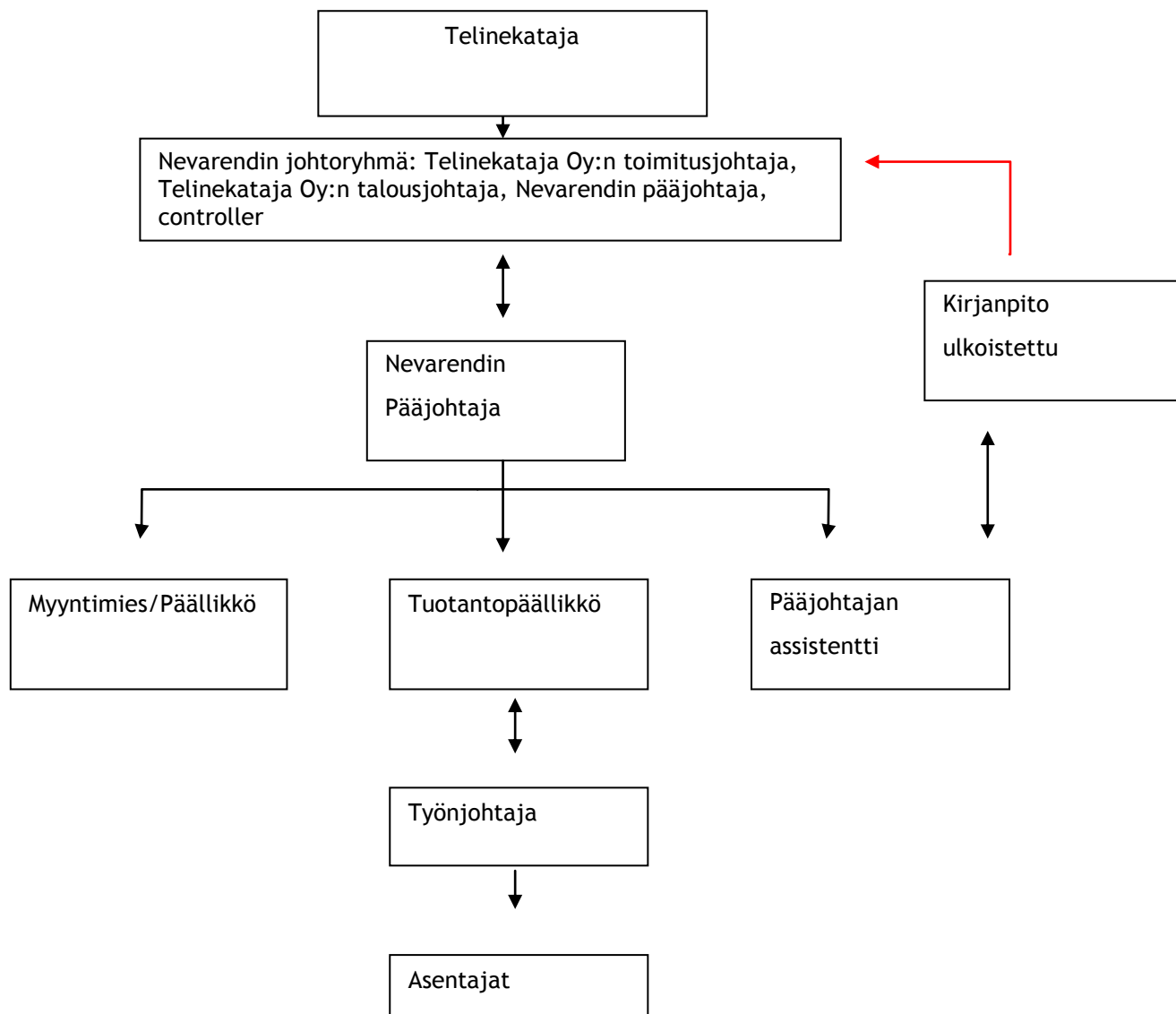
Tulisi lisätä raportointia ja valvontaa. Kaikki ohjeet tulisi antaa kirjallisessa muodossa. Myös emoyhtiön tulisi vastaanottaa vain kirjallisia raportteja, seurata tilannetta jatkuvasti ja tarvittaessa antaa lisää ohjeita. Venäjällä tilanne muuttuu nopeasti, minkä takia seuranta reaaliajassa, valvonta ja reaktio tapahtumiin pitäisi olla myös nopea. Sitten kun henkilöstö on tottunut tekemään työtä uusien tapojen (länsimaisen tapojen) mukaisesti, niin seurannan ja valvonnan tarve pienenee.

Nevarendin henkilöstön palkat ovat suuremmat kuin keskipalkat Pietarissa (Voidaan sanoa että palkkataso on hyvä). Myös toimialaan verrattuna palkkataso on keskitasoa korkeampi. Tämän takia voidaan olettaa, että henkilöstö on taloudellisesti motivoitunut suorittamaan työtehtäviä. Lisäksi henkilöstöä voidaan palkita hyvistä suorituksista esimerkiksi teatterilipuilla tai vaikkapa liikuntaseteleillä.

7.6 Nevarendin organisaatiomallin kehitys

Nevarendin hallitus päättää yrityksen asioista ylimmällä tasolla, aseta toivomukset ja siirrä nämä tavoitteet Nevarendin johtoryhmälle. Nevarendin johtoryhmä päättää millä tavalla tavoitteet (toimintasuunnitelma) toteutetaan sekä antaa selkeät ja tarkat ohjeet yrityksen pääjohtajalle ja asettaa aikarajat milloin ohjelman pitäisi toteutua. Nevarendin prosesseja valvotaan reaaliajassa. Johtoryhmä saa taloudellisia raportteja kirjanpitoa hoitavalta yritykseltä. Johtoryhmä raportoi hallitukselle Nevarendin toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän yrityksen pääjohtaja noudattaa ohjeita ja valvoo Nevarendin prosesseja. Pääjohtaja antaa ohjeita tuotantojohtajalle ja myyntimiehelle. Hän ylläpitää hyviä suhteita asiakasyrityksien johtajiin. Pääjohtaja valvoo jatkuvasti myynti- ja markkinointisuunnitelman toteuttamista. Raportoi Nevarendin johtoryhmälle yrityksen toiminnasta. Myyntimies kehittää nykyisiä asiakkuuksia ja etsii uusia sekä seuraa kilpailijoita. Hän tekee yhteistyötä tuotantojohtajan kanssa tarjouksin laadittaessa. Myyntimies raportoi pääjohtajalle. Ylläpitää suhteita järjestöihin ja vastaa sopimuksista. Tuotantopäällikkö tekee yhteistyötä myyntimiehen kanssa, järjestää tuotantoprosessit (suunnittelu, toimitukset, asennustyöt) ja

ylläpitää suhteita asiakasyrityksien projektijohtajiin. Tuotantopäällikkö vastaa varastosta, ja raportoi pääjohtajalle. Työnjohtaja seuraa prosesseja työmailla, hoitaa kaikki työmaadokumentit ja tavarantoimitukset sekä valvo asennustyöt. Pääjohtajan assistentti hoitaa toimiston ja siihen liittyviä asiakirjoja sekä laskutukseen, hankinnan päivitykset, muut toimistotehtävät, valmistele työpaperit. Assistentti raportoi pääjohtajalle.



Kuvio 11: Nevarendan organisaatiomalli

8 CRM Tausta

CRM järjestelmä on tarkoitettu olemaan päätyökaluksi yrityksen toimihenkilöille.

Toimihenkilöiden tehtäviin kuuluu kerätä asiakaskantaa, tarjous- ja sopimuskantaa, seurata varastoa järjestelmän kautta reaaliajassa, sekä raportointi emoyhtiölle.

Tällä hetkellä on tärkeintä tehdä lyhyellä aikavälillä myös CRM järjestelmästä Nevarendin toimihenkilöiden päätyökalu, kerätä asiakaskantaa ja ryhmitellä asiakkaat niiden ominaisuuksien mukaisesti. Nevarendin asiakaskanta on yrityksen aineetonta pääomaa. Ilman asiakaskantaa yrityksen on vaikeampaa analysoida markkinointitarpeita, kehittää toimintaansa ja toimia markkinointisuunnitelman mukaan, sekä kehittää sitä eri segmenttien

suhteessa. Tämän takia CRM järjestelmän käyttöönotto on tällä hetkellä todella tärkeää ja on lähiajan prioriteetti.

8.1 Nykytilanne

Tällä hetkellä ohjelman käyttöaste Nevarendissa on alhainen. Tarkasteltaessa ohjelman kantoja on huomattu, että viimeiset kirjautumiset tehtiin marraskuussa 2009. Viimeinen tarjous on tehty marraskuussa 2009 ja viimeinen sopimus elokuussa 2009. Kaluston lähetystoimenpiteitä ja vuokravarauksia ei ole tehty yli 4 kuukauteen. Kun huomioidaan Nevarendin toimihenkilöiden järjestelmän -koulutusohjelmaan sijoitetut resurssit, heidän on osattava käyttää ohjelmaa. Tällä hetkellä tilanne kuitenkin näyttää siltä, että henkilöstö ei käytä ohjelmaa lainkaan, vaikka yritys saa jatkuvasti uusia kontakteja sekä noin 2-3 tarjouspyyntöä viikossa potentiaalisilta asiakkailta.

Ylimainittujen syiden perusteella voidaan todeta, että teorian mukaan Nevarendissa on selvästi neljä ongelmaa joiden vuoksi he eivät ole onnistuneet CRM- hankkeessa.

1. Nevarendin henkilöstöllä ei ole ymmärrystä järjestelmän merkityksestä. Valitettavasti henkilöstö ei ymmärrä ohjelman merkitystä jokapäiväisissä työprosesseissaan eikä konsernitason merkitystä.
 2. Laaja-alaisen sitoutumisen puute. Venäläinen mentaliteetti ja Venäjän liiketoimintatavat vaikuttavat negatiivisesti siihen, että henkilöstö tottuisi uusiin länsimaissa päivittäisessä käytössä oleviin nykyaikaisiin työkaluihin ja niiden käyttöön. Henkilöstön on helpompaa käyttää vanhoja ja tuttuja toimintatapoja ja työkaluja. Sen seurauksena menetetään aikaa ja tuotantotehon pysyy alhaisella tasolla.
 3. Pikavoittojen odotus. Nevarendin henkilöstö odotti hyötyvänsä ohjelmasta nopeammin, mutta ohjelma ei pystynyt menestymään tilastopuutteiden takia. CRM- järjestelmä alkaa tuottaa aikaisintaan vuoden päästä käyttöottohetkestä ja vain sillä edellytyksellä, että ohjelma on aina henkilöstön käytössä.
 4. Avainhenkilön oma huono esimerkki. Valitettavasti on todettava, että koulutuksen aikana Nevarendin toimitusjohtaja teki omia päivittäisiä työtehtäviään. Tämän seurauksena käytön osaaminen heikkoa eikä ohjelman merkitys ole selvä. Venäjällä on vaikea odottaa henkilöstöltä sitä, mihin itse toimitusjohtaja ei suhtaudu kunnolla. Uskon, että tilanne olisi toinen jos toimitusjohtaja olisi suhtautunut tähän asiaan vakavammin.
- Ohjelma auttaisi myös toimitusjohtajaa hänen työtehtävissään. Esimerkiksi joitakin liiketoimintaraportteja pystyy tulostamaan suoraan Hansasta, eikä hukata aikaa niiden laatimiseen käsin. Näitä raportteja ovat esimerkiksi:

- Liikevaihto
- Myyntisaamiset
- Tarjous ja tilaus-kanta

Tulevaisuudessa kun konsernitasolla yhdistetään CRM järjestelmän- ja OBI ohjelmat, pystytään tulostamaan myös muita raportteja, esim. käyttöasteraportti.

Tästä voisi tehdä seuraavia päätelmiä: Nevarendin toimihenkilöinä toimii 3 ihmistä ja vain yksi kolmesta osaa käyttää Hansan sen tarkoituksen mukaisesti, mutta hänkin mieluummin käyttää vanhoja ja tuttuja työkaluja (kuten Excel) työtehtäviensä suorittamiseksi.

Ylimainittujen ongelmien ratkaisemiseksi ehdottaisin: Nevarendin henkilöstölle olisi hyvä pitää pieni luento tietojärjestelmien käytöstä nykyaikana länsimaissa yrityksissä järjestelmän tuomasta hyödystä sekä järjestelmän merkityksestä koko konsernille ja Nevarendille. Pidetään tärkeänä järjestää henkilöstölle järjestelmän- osaamistesti, jonka tarkoituksena olisi selvittää heidän osaamistasonsa tällä hetkellä, sekä pyytää Telinekatajan asiantuntijan tekemään uusi koulutusohjelma paikan päällä. Niin luennon kuin testin ja koulutusohjelmankin aikana on tärkeää, että koko henkilöstön huomio kiinnittyisi järjestelmän käyttöön ja tarkoitukseen. Päivittäiset tehtävät saisivat odottaa koulutusohjelman loppuun asti. Koko yrityksen henkilöstön on osattava käyttää järjestelmää. Tämän takia olisi hyvä järjestää käyttöosaamisen testi ja tulevaisuudessa opettaa uutta henkilöstöä omilla osaamisresursseilla.

8.2 Työ CRM- järjestelmässä

Koulutuksen ja testien jälkeen annetaan assistentille tehtäväksi siirtää kaikki tiedot nykyisistä asiakkaista järjestelmään (olemassa olevista asiakkaista ja potentiaalisista). Tiedot löytyvät pääjohtajan, tuotantopäällikön ja assistentin koneista. On myös mahdollista vertailla järjestelmätietoja henkilöstön kanssa. pääjohtajan ja tuotantopäällikön on suoritettava omia työtehtäviään järjestelmän kautta. Jatkossa työskentelyn tasosta saadaan pääkonttorilla tietoa seuraamalla Nevarendin toimintaa järjestelmässä.

Riskeinä voidaan pitää sen, että on vaikeat päästä venäläisen mentaliteetin yli ilman ylimmän johdon panostusta. Hyvään suoritukseen päätymiseksi alkuvaiheessa tarvitaan jatkuvaa seurantaa ja ohjausta.

Koulutuksen jälkeen tarvitaan mielestäni ylimmän johdon panostusta henkilöstöön. Tarkoituksena on siirtyä mahdollisimman nopeasti nykyaikaisiin työkaluihin (Excelistä - järjestelmään). Kaikki toiminta pitäisi suorittaa ohjelman kautta. Tulevan myyntimiehen on opetettava järjestelmä- ohjelma Nevarendin omien resurssien avulla. Tämän takia suoritamme ohjelman osaamistestin ja selvitämme henkilöstön osaamista tässä suhteessa, sekä pidetään koulutusohjelman tarvittaessa. Olen sitä mieltä, että ajan kuluessa henkilöstö tottuu tekemään työtä ohjelman avulla ja siitä tulee rutiinia.

9 Asiakastutkimus, haastattelu, palautteet.

Projektin aikana selvitetään minkälaisia suhteita Nevarendilla on nykyisten asiakkaiden kanssa ja ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita. Suhteet asiakkaiden kanssa tarkistetaan pyytämällä asiakkaista asiakaspalautteita sähköisessä muodossa ja henkilökohtaisen tapaamisen kautta, kun esitetään asiakkaille avoimia kysymyksiä ja pyydetään vastamaan kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti.

Pääjohtajan kanssa on vallittu 9 yritystä jotka tekivät eniten yhteistyötä Nevarendin kanssa. Yrityksiin on otettu yhteyttä puhelimitse ja kysytty yhteishenkilöiden nimiä, puhelinnumeroita ja sähköpostiosoitteita. Tällä toiminnolla selvitettiin yhteishenkilöiden nimet jotka olisivat valmiina tekemään yhteistyötä Nevarendin kanssa ja samalla päivitettiin asiakaskannan tietoja. Asiakasyrityksien yhteishenkilöt ovat kertoneet olevansa valmiina vastamaan kysymyksiin. Seuravana vaiheena lähetetään asiakkaille sähköpostitse lähetekirje ja asiakaspalautelomake (Liitteet 1 ja 3). Saatuaamme palautetta sovitaan tapaaminen asiakkaan kanssa ja esitetään avoimia kysymyksiä. Sen jälkeen analysoidaan vastauksia ja korostetaan niitä hyviä puolia, jotka on mahdollista hyödyntää lähestyttäessä potentiaalisia asiakkaita. Otetaan myös huomioon kritiikki ja keksitään toimenpiteitä joilla voisimme korjata tilannetta ja jatkaa yhteistyötä ilman valituttuksia (jos niitä tulee olemaan) sekä parantaa yhteistyötä.

Sähköisellä kysymyslomakkeella (Liite 3) vastaajilta kysytään kouluarvosana-asteikolla kuudelta osa-alue osilta, kuinka tyytyväisiä he ovat Nevarendin toimintaan sekä pyydetään toimittamaan meille yhteishenkilöiden yhteistiedot. Tapaamishetkellä avoimien kysymyksien avulla selvitetään tilannetta laajemmin.

Telinekatajan myyntijohdon assistentin ehdotuksella kannattaisi asiakas tapaamisella ensiksi esitellä Telinekatajan konsernia ja Nevarendin yritystä ja vastaa sen jälkeen esittää avoimet kysymykset. Lopussa kerromme asiakkaille kaluston esiteistä ja palveluista. (Joka kertaa yritämme myydä tai vuokrata jotakin sekä antaa mahdollisimman paljon tietoa palveluista ja kalustosta).

Nevarendin asiakkaina tällä hetkellä ovat yritykset jotka toimivat pääsääntöisesti rakennus- ja kulttuuri- ja viihdetapahtuman alalla, mutta myös on teollisuusalan yrityksiä. Huomattu että Nevarendin asiakaskannan tiedot ovat puutulisia ja eivät ole helppokäyttöksiä, kun eri asiakkaiden yhteistiedot ovat eri ihmisillä ja ei ole yhteistä asiakaskantaa. Tällä hetkellä asiakaskannan tiedot ovat poimittu yksityisiin tietokoneihin ja puhelimiin. Toimitusjohtajalla on yhteistiedot yrityksistä, tuotantojohtajalla on asiakasyrityksien toimihenkilöiden yhteistiedot, ja assistentilla on kaikki muut yritysten tiedot kuten pankkitiedot.

Yleisesti voi sanoa, että Nevarendin henkilöstö tietää ketkä ovat yrityksen asiakkaina, mutta tämä on tällä hetkellä suullinen tieto ja siirtyy toisille tarvittaessa suullisesti. Yhteinen kokonainen asiakaskanta joka olisi avoinna kaikille Nevarendin henkilöstölle, tällä hetkellä puuttuu. Tietojärjestelmää yritettiin ottaa käyttöön toukokuussa 2009, mutta aikaisemmin järjestettyä koulutusta ei riittänyt, joten pidettiin ylimääräisiä koulutustunteja lisä. Viimeinen koulutus meni paremmin ja tällä hetkellä ”ohjelman”- osaamiskyky on parantanut, mutta josta syystä on kuitenkin tietojärjestelmän asiakaskanta edelleen puutuulinen. Tietojärjestelmään on koottu asiakasyrityksien yleistiedot, mutta edelleen avainhenkilöiden yhteistiedot (puhelinnumerot, sähköpostiosoitteet) ja yritysten pankkitiedot ovat poissa. Asiakasyritykset eivät ole luokiteltu, joten vaikea analysoida näitä yrityksiä.

9.1 Asiakaspalautteet

Yhdeksästä yrityksistä vain yksi suostunut tapaamiseen, muut yritysten edustajat ovat sanoneet, että ei ole aikaa, vaikka puhelimitse kolme viikkoa aikaisemmin ovat kertoneet suostuvansa. Kaksi edustaja eivät ole olleet paikkailla, mutta ovat antaneet palautetta sähköpostitse. Palauteiden ja avoimien kysymyksien avulla asiakkailta selvitettiin seuraavat asiat Nevarendista, ja kalustotilanteesta Venäjällä.

Asiakkaille oli esitetty seuraavat kysymykset (Liite 2) ja asiakaspalautte (liite 3).

Asiakas1:n edustajat ovat tutustuneet telinevalmistajan edustajan kautta Pietarissa.

Yritys oman työn suorittaessa käyttää usein kalustoa, mutta harvoin tilaavat asennuspalveluja alihankkijoilta, koska omissa työsuhteissa määritellään ehdot sillä tavalla, että tilaajan tehtäviin kuuluu kalustopalvelujen järjestely, ja kaluston hankinta.

Yritys ei omistaa omaa kalustoa, eikä ole omia varastotiloja. Tarvittaessa vuokraavat kalustoa alihankkijoilta.

Venäjälle tyypillistä on se, että monet projektit joista urakoitsijat saavat sopimuksen tilaajan kanssa ovat jo alkaneet ja projektin aikataulu on viivästynyt, joten kaikilla urakoitsijoilla on usein kiire järjestää itselleen mukavat työolosuhteet turvallisuuden sekä laadun ja hinnan näkökannalta. Kiireessä urakoitsijat usein vähättelevät turvallisuusasioita. Esimerkiksi, tänään tehty sopimus tilauksesta olisi pitänyt alkaa edellisenä tai sitä edeltävinä päivinä.

Urakoitsijan on lisäksi järjestettävä itselleen kalustot sekä asennuspalvelu alihankinnan kautta saman päivän aikana, joten tilaukset, sopimukset sekä toimitukset tehdään aina kiireisellä aikataululla.

Asiakas1 urakoitsijana vuoden aikana saa noin kaksikymmentä tilausta. Projektit ovat erilaisia, mutta usein ovat viivästyneet aikataulussa. Kalustokuljetukset suoritetaan alihankkijan kautta, koska ei ole omia kuorma-autoja. Toimituksen kriteerinä on usein alhainen hinta.

Asiakas1 tekee noin kaksikymmentä tarjouspyyntöä kalustoyrityksille ja ottavat vastaan tarjouksia. Tarjouksista sopimukseksi syntyy kuitenkin vain pieni osuus, noin 1-3 sopimusta 20 tarjouksista ja vain yksi niistä Nevarendin kanssa. Hinta on pääkriteeri jonka mukaan tehdään vallintaa.

Nevarendin vuokrakalusto- ja asennuspalvelua koskeva hinnasto on korkeampi kuin kilpailijoilla. Riippumatta turvallisuussäännöistä tai standardeista kuitenkin päätekijänä sopimuksien laatiessa asiakkaan näkökulmalta on hinta.

Asiakas1 käyttää seuraavia palveluja: suunnittelu, toimitus, ja nokkamiehen avustus kaluston asennuksessa. Asennustyöt suorittavat yleensä omat apumiehet nokkamiehen johdolla. Nevarendin kalusto- ja palvelun laatuun Asiakas1 on tyytyväinen. Toimihenkilöiden toiminta on hyvä. Kaikki sopimukset, aktit ja laskut tehdään ajoissa ja kunnolla. Valituksia on saatu vain suunnitteluvaiheen kestämiseen. Toivoisivat, että suunnitteluvaihe kestäisi 1-2 päivää (parasta on, jos tehty etukäteen). Todellisuudessa suunnittelu ja piirustuksien teko kestää noin 3-4 päivää, koska Nevarend hoitaa tätä puolta Telinekatajan kautta. Työmailla Nevarendin asentajille ei tule valituksia. Kalusto on aina kunnossa, ja siistiys hyvällä tasolla. Nevarend sataprosenttisesti suorittaa sopimuksen oman osan. Kokemuksesta muiden kalustoyrityksien kanssa eivät ole kertoneet.

Kalustotarpeista lähitulevaisuudessa (vuonna 2009-2010) eivät osaa sanoa, koska talouskriisi vaikuttaa ja omien tilauksien tilanne on epäselvä.

Asiakas1 edustajien mielistä kehitys kalustomarkkinoilla jakautuu kahden osaan. Telineetarpeet lisääntyvät ja kilpailu kovenee.

Huiput kaluston käytössä on yleensä kesäisin, koska monet yritykset rakennus- ja teollisuusaloilla mielillä suorittaisivat projektit kesäaikana, mutta myös muilla vuosiajalla on kalustotarpeita.

Asiakas1 toivomukset ovat:

- Suunnitteluvaiheen ja piirustuksien piirron nopeutuminen
- Kaluston kilpailukykyinen vuokrahinta
- Sääsuojan Kilpailukykyinen vuokrahinta

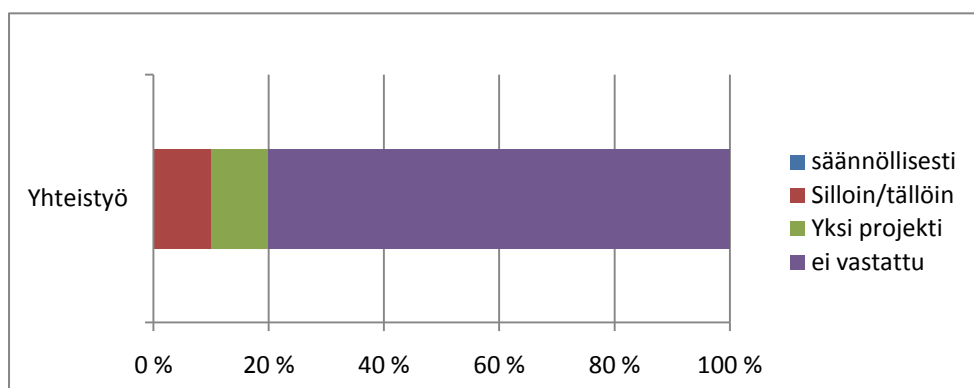
Virheet: Asiakas1 teki kerran 3-4 tarjouspyyntöä ja niistä oli syntynyt sopimuksia. Loppuen lopuksi sopimuksille oli tehty eri tilauksien laskut, mutta virheet korjattiin joustavasti.

Asiakas1 pitää Internetiä hyvänä kanavana tiedon siirtämistä paikasta toiseen. Ajoittain yritys toivoisi saavansa uusia tietoja Nevarendin palveluista, kalustoista ja hinnoista paperimuodoissa.

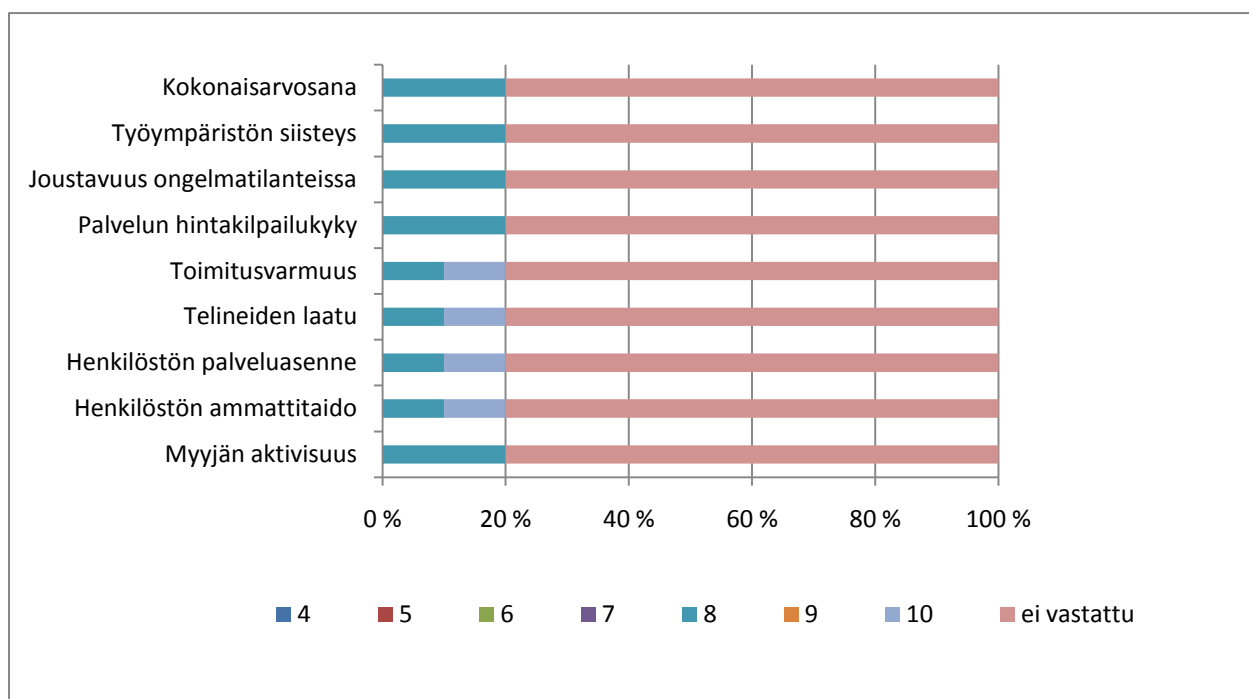
Olisi hyvä omilla Internet sivuilla ilmoittaa perushinnat, jotka koskevat vuokraa. (Julkisivutelineiden neliömetrin hinta, tornien vuokrahinnat, sääsuojien vuokrahinnat jne.) Asiakas1 toivoisi saada tätä tietoa myös sähköisessä muodossa itselleen.

9.2 Asiakaspalautelomake

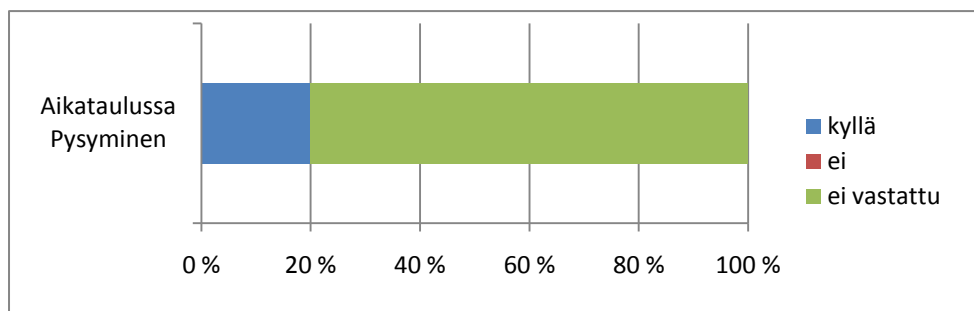
Sen avulla selvitettiin kahden yrityksen tyytyväisyyttä Nevarendin toimintaan.



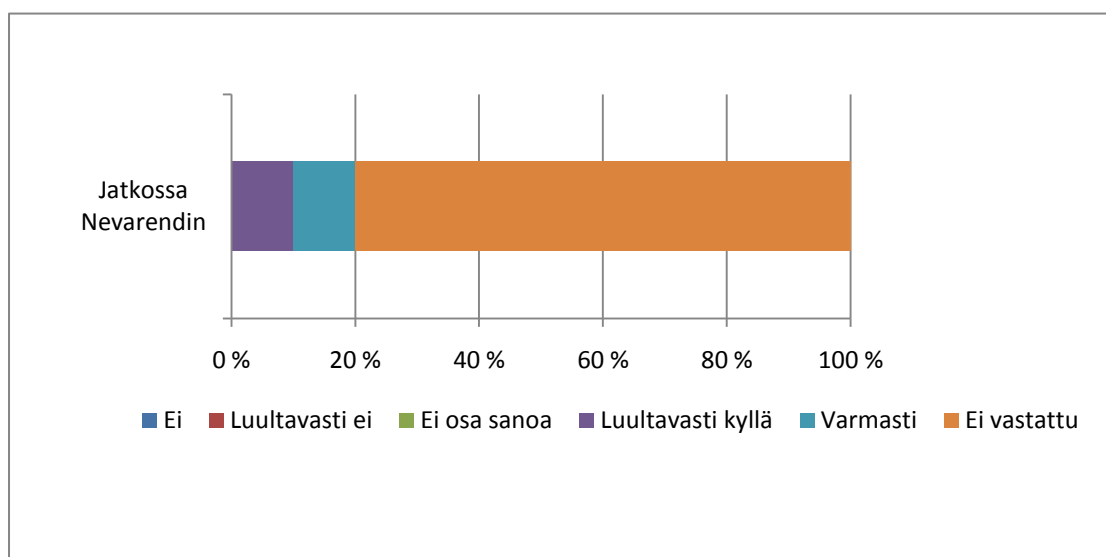
Kuvio 12: Yhteistyön aktiivisuus Nevarendin kanssa



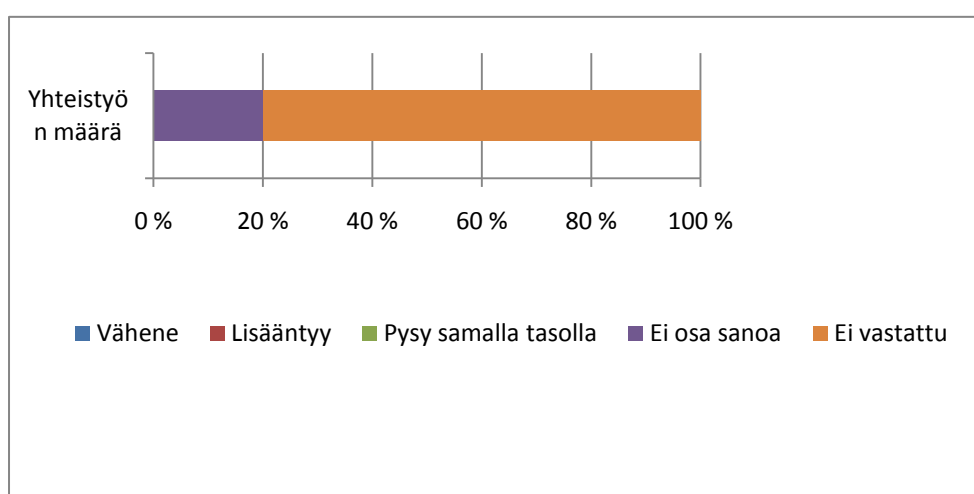
Kuvio 13: Tyytyväisyys nevarendin toimintaan kouluarvosanoilla 4-10



Kuvio 14: Aikataulussa pysyminen



Kuvio 15: Päätyisikö jatkossa Nevarendiin



Kuvio 16: Yhteistyö seuraavan 12 kuukauden aikana

9.3 Pöätelmä

Tutkimalla Nevarendin asiakassuhteita vuosilta 2008-2009 päätin jakaa asiakkaita tuottojen mukaan (taloudellinen määritelmä) seuraavasti: avainasiakkaat, arvoasiakkaat, kanta-asiakkaat, perusasiakkaat. Avainasiakkaiden tuotto yhteensä on yli 50000 €, arvoasiakkaiden tuotot yli 20000 €, kanta-asiakkaiden tuotot yli 10000 €, ja perusasiakkaisiin kuuluvat kaikki potentiaaliset asiakkaat sekä edellisistä pienemmät asiakkaat.

Nevarendin avainasiakkaina tällä hetkellä tuottojen perusteella ovat yritykset:

- (Yritys A) 105000 €
- (Yritys B) 92000 €

Nevarendin arvoasiakkaina ovat:

- (Yritys C) 26800 €
- (Yritys D) 25300 €

Kanta-asiakkaina ovat:

- (Yritys E) 18500 €
- (Yritys F) 14300 €
- (Yritys G) 12600 €
- (Yritys H) 10800 €

Perusasiakkaisiin kuuluvat kaikki muut Nevarendin asiakkaat, joista voidaan esimerkiksi mainita Rakennusalan yritystä "I" 7600 € ja teollisuusalan yritystä "J" 2000 €.

1. Avainasiakkaat	2. Arvoasiakkaat
3. Kanta-asiakkaat	4. Potentiaaliset asiakkaat

Taulukko 3: Nevarendin asiakkaat

1. Panostetaan merkittävästi asiakkuuksiin joiden kannattavuus ja potentiaali ovat korkealla tasolla. Näiden asiakkuuksien kanssa pyritään rakentamaan sopimusasiakkuuksia. Tässä ryhmässä tilanne on poikkeuksellinen. Taloudellisesti yritys "A" on hyvin arvokkain asiakas tällä hetkellä ja Nevarendille on tärkeä asiakas, mutta sen yrityksen potentiaali ja maksukyky eivät ole hyviä. Tämän takia pitäisi jatkaa asiakassuhteetta yrityksen kanssa siihen saakka,

kun asiakasyritys maksanut perityksi kaikki velat Nevarendille. Sen jälkeen kun myyntisaamiset on saatu perityksi, niin pitäisi miettiä asiakassuhdetta uudestaan. Yritys B:n kanssa kannattaa ylläpitää asiakkuutta ja kehittää sitä parempaan suuntaan.

2. Mikäli nykyisen asiakkuuden kannattavuus suhteellisesti huono, mutta sen potentiaali on hyvä, niin niitä kannatta lähestyä omana ryhmänä.

Yritys C:n potentiaali on hyvä, asiakkuutta kannattaisi siis kehittää ja pyrkiä tekemään asiakaan kanssa yhteistyösopimuksia.

Yritys ”D:n kanssa olisi hyvä parantaa asiakassuhdetta ja kehittää asiakkuutta.

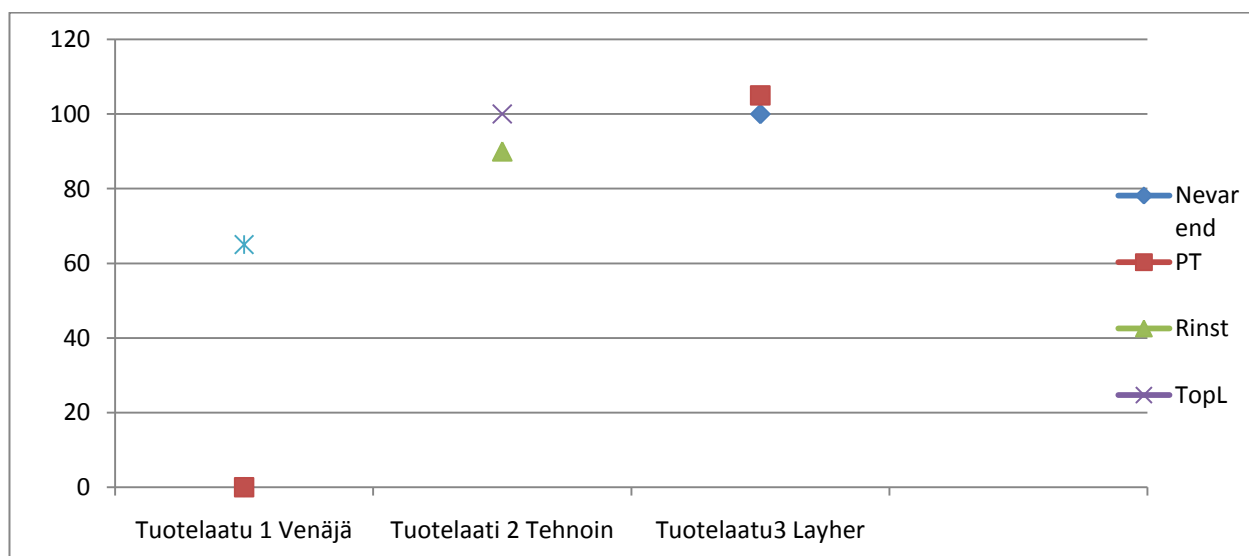
3. Mikäli asiakkaan nykyinen kannattavuus on heikko ja potentiaali ei näytä lupaavalta, niin yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa:

- kannattavuutta parannetaan
- asiakkuudesta luovutaan

Yrityksien kanssa kannattaisi ylläpitää asiakkuuksia tällä hetkellä. Tulevaisuudessa kun Nevarendin tunnetavun Venäjän markkinoilla paranee, pitäisi miettiä tarkkaan näitä asiakkuuksia ja joko pyrkiä parantamaan katetta tai luopua asiakkuudesta.

4. Asiakkuuksia, joiden potentiaali on hyvä kehitettään ja kannustetaan

Tähän ryhmään kuuluvat kaikki potentiaaliset asiakkaat. Pitäisi siis arvioida niiden potentiaalia ja kehittää asiakkuuksia, jos hyvä potentiaali löytyy. Yritys I:n kanssa kannattaisi siis neuvotella yhteistyösopimuksista. Jos se onnistuu, niin se siirtyy arvoasiakkaiden ryhmään.



Kuvio 17: Tuote/Laatu (riippuen kaluston merkistä/m/rupla)

10 Asiakassegmentointi

Pietari on suurin teollinen keskus Luoteis- Venäjällä. Pietarissa on noin 700 suurta ja keskipuurta teollisuusyritystä ja noin 11 600 pientä teollisuusyritystä. Nevarendin potentiaalisia asiakkaita Pietarissa ja Leningradin alueella on satoja. Tehtyyn SWOT- analyysin perustella voidaan todeta, että Nevarendin tunnettavuus Pietarin ja Leningradin alueella on alhainen. Kaikkien rakennus, teollisuus, energia, laivanrakennus ja muiden alojen yrityskuvaukseen menisi paljon aikaa, tämän takia esittelen vain muutaman yritysesimerkin jokaisesta alasta. Monet suuret ja pk-yritykset jotka suorittavat rakennus- ja korjaustyöt luultavasti ei alussa tekisi yhteistyösopimuksia Nevarendin kanssa. Tämän takia lähestymisessä potentiaalisia asiakkaita pitäisi ota huomioon ja tutkia seuraavat kriteerit: projektin hinta, tilaaja, pääurakoitsija, aliurakoitsijat. Tällä hetkellä mielistäni kannattaisi tutkia mitkä projektit ovat käynnissä eri aloilla, ja mitkä projektit ovat suunnitteluvaiheessa. Sen jälkeen tulisi selvittää ketkä ovat aliurakoitsijat ja lähestyä potentiaalisia asiakkaita tarjoamalla omia palveluja ja tuotteita. Suurille yrityksille joilla on oma työvoima ja omat varastot kannattaisi tarjota Nevarendin tuotteet myytäväksi ja palveluna tarjota henkilöstön ”kalustoasennus” koulutusohjelma. Suuriin yrityksiin kuluva tehtaot, telakat, ja muut suuret yritykset. Pk- yrityksille voisi tarjota kaikki Nevarendin tuotteet ja palvelut. Rakennusalan yritykset usein enemmän vuokraavat kalustoa ja ostavat kalustopalveluja. Energianalan yrityksille voisi taas tarjota kaikki Nevarendilla olevat tuotteet ja palvelut. Joka tapauksessa kannattaisi tutkia suurten yrityksen toimintaa, seurata reaaliajassa niiden projekteja, selvittää ja seurata ketkä ovat pääurakoitsijat ja aliurakoitsijat.

Sen jälkeen kun pääurakoitsijat ja aliurakoitsijat ovat selvitetty, niin pitäisi esitellä Nevarend yritystä oikeille asiakasyritysten edustajille oikealla tavalla. Sähköinen yritysesittely on valmis, mutta yritysesiteitä paperilla on vähän, joten niitä pitäisi suunnitella, kehittää ja painaa. Yritysesityksen aikana kannattaa käydä läpi sekä Nevarendin että Telinekatajan referenssejä eri aloilta. Panostusta varmasti pitäisi tehdä seuraaviin asioihin: tuotteiden laatu, turvallisuus, aikataulussa pysyminen, ajan ja rahan säästäminen. Jotta olisi helpompaa hankkia tietoja potentiaalisista asiakkaista, Nevarendin olisi hyvä tulla Pietarin kauppa ja teollisuus kamarin jäseneksi. On hyvä myös osallistua muilla ammattilais-foorumeilla Internetissä.

Kun Nevarend - yritys on eri kamarin jäsen ja on olemassa kaikki yritysesitykseen kuluva materiaali, niin kannattaisi esitellä yritystä potentiaalisille asiakkaille ja rakentaa oma asiakasverkosto Pietarissa ja Leningradin alueella. Venäjällä on otettava huomioon venäläinen kulttuuria ja muut erityispiirteet liiketoiminnassa. Esimerkiksi yritysjohtajan omat luonteenpiirteet vaikuttavat yrityksen välisiin suhteisiin. Monet ulkomaalaiset yritykset tai niiden tytäryhtiöt toimivat Venäjällä. Niiden kanssa olisi helpompi päästä tekemään

yhteistyötä Telinekatajan tuella. Länsimäiset yritykset arvostavat työturvallisuutta, laatua, ammattilaisuutta. Yritykset usein käyttävät länsimäisiä toimintatapoja ja mallia. Nevarendin olisi hyvä päästää tekemään yhteistyötä niiden kanssa, koska niiden yrityksen maksukyky on korkeampi, luottoriskit pienempi ja luotavuus länsimäisen yritysten välillä on korkealla tasolla. Tuotantopäällikön mielistä olisi järkevä keskittyä länsimäisiin yrityksiin palvelukseen, sillä Nevarendilla olisi etuasema kilpailussa muiden kalustonyritysten kohdalla koska Nevarend on länsimäisen yrityksen tytäryhtiö. SVKK:sta olisi mahdollista saada länsimäisen yritysten yhteistiedot eri aloilta jotka toimivat Venäjällä maksua vastaan. Se helpottaisi potentiaalisten asiakkaiden etsintää markkinoilta. Lähestyessä näitä potentiaalisia asiakasyrityksiä voisimme käyttää Nevarend tukea.

11 Myyntityö ja markkinointisuunnitelma

Tuotteiden ja palvelujen menikin edistäminen markkinoilla, suunnitelma

Toiminto	Vastuu	Kustannus	Lisätiedot
1. Myyntimiehen haku	Telinekataja ja Nevarend	Ilmoitus, haastattelu	Selite 1
2. Mainonta	Nevarend	Esitteiden kehittäminen ja painatus	Selite 2
3. Lehdistö ja artikkelit	Nevarend, Telinekataja, Valmistaja	Yhteistyö Valmistajan kanssa	Selite 3
4. Hansan käyttö	Nevarend	Opetus ja arviointi(Telinekataja)	Selite 4
5. Internet-sivu	Telinekataja, Nevarend	Internet- sivun kehittäminen	Selite 5
6. Telinekatajan tuki	Telinekataja	neuvottelukustannukset	Selite 6
7. Pääviesti markkinoille	Nevarend ja Telinekataja		Selite 7

Taulukko 4: Tuotteiden ja palvelujen suunnitelma

1.Rekrytointi

Vuoden 2009 loppupuolella Telinekatajan ja Nevarendin johtajien on mietittävä Nevarendin myynti ja markkinointi osaston kehittämisestä. Myynti ja markkinointi osaston henkilöstö vastaisi yrityksen organisaatiossa asiakkuuksien kehittämisestä ja potentiaalisten asiakkaiden hakemisesta. Yritykselle kannattaisi rekrytoida myyntimies.

Rekrytoinnissa on noudettava seuraavia kriteeriä:

- henkilön ikä 30-50 vuotta
- korkeakoulutasoinen koulutus
- luonteeltaan karismaattinen ja sosiaalinen. Positiivinen vaikutus ihmisiin
- tietojärjestelmien käyttöosaaminen
- rakennusalan tuntemus
- myyntikokemus rakennusallalla vähintään 5 vuotta
- suhteet rakennusalan yrityksiin ja avainhenkilöihin
- telineasiantuntemus

Esimerkiksi kilpailijan myyntimies tai vastaava. Asiakaskannan kasvattaessa on mahdollista rekrytoida lisä miehiä osastolle.

2. Mainonta

On valmistettava esitysmateriaalia yrityksestä tuotteista ja palveluista Venäjän kielillä. Palvelun ja tuotteiden luetteloissa ja esiteissä on oltava myös kuvaesimerkkejä. Jokaisella työmaalla jossa on Nevarendin kalusto vuokralla, kalustoon pitäisi laittaa yrityksen mainos. Riitä kun mainoksessa on logo ja yrityksen nimi.

3. Lehdistö ja artikkelit

Valmistajan kanssa on neuvoteltava yhteistyöstä Venäjän markkinoilla tuotteiden menikin edistämisestä. Valmistajan viestinnässä olisi hyvä mainita että Nevarendin käyttää Valmistajan tuotteita Pietarin markkinoilla, Nevarendin mainoksissa ja esiteissä mainitaan Nevarendin Valmistajan kumppanina.

4. Hansan käyttö

Koko yrityksen henkilöstön on osattava CRM tietojärjestelmän käyttö. Tämän takia olisi hyvä järjestää käyttöosaamista testin perusteella ja tulevaisuudessa opettaa uusia henkilöstöä omilla osaamisresursseilla.

5. Internet-sivu

Monet yritykset palvelun tarvittaessa aloittavat tarjouksien etsinnän Internetistä. Tämän takia Nevarendin on kehitettävä omaa Internet-sivua sekä lisätä teknisiä tietoja, perushintoja palveluista ja tuotteista. Tietyksi ajaksi hankitaan 1 hakusijan sanoiksi ”Telineet”, ”Vuokratelineet”, ”Telineet Pietarissa” ja muut. Hakusivujen operaattorit: ”google.ru”, ”yandex.ru”, ”rambler.ru”, ”mail.ru”.

6. Telinekatajan tuki

Telinekatajan on tarkistettava Suomessa olevia vuosisopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa niin, että yhteistyösopimukset laajentuvat myös niiden tytäryhtiöiden puolelle Venäjän markkinoilla. Telinekataja antaa teknisen tuen Nevarendille kalsuton suunnitteluvaiheessa.

7. Pääviesti markkinoille

Vahva painostus toimenpiteisiin ja kaikkeaan toimintaan sitä, että nykyiset asiakkuudet säilyvät ja kehittyvät. Myyntimiehen on otettava käyttöön kaikki myynnin työkalut, ja laadittava asiakkuusohjelmaa. Pää tavoitteena on yrityksen tunnettuuden lisääminen markkinoilla. Markkinoinnin pääviestinä asiakkaille on:

- Alan ammattilainen - Telinekatajan brändi (kokemus ja referenssi)
- Nevarend on toimintavarmuuden näkökulmasta hyvä kumppani
- Parhaat palvelut - suunnittelu, kaluston oikea määrä, nopea toimitus ja asennus, sopiva hinta
- Työturvallisuus - vastuullisuus työmaalla omasta osuudesta

Tulevaisuudessa kun yritys on tunnettu, vahvistetaan asemaa markkinoilla seuraavilla viestillä:

- Nevarend on vaikeampien kohteiden erikoisosaaja
- Toimialakohteiden tarpeiden tuntemus
- Objekttiivinen asiantuntija ja hyvä kumppani

Venäjällä on tapana että yritysten edustajat tekevät kauppia yritysten puolesta. Jos toinen henkilö lähtee yrityksestä, se usein tarkoittaa että toinen yritys menetti asiakasta. Molemmat henkilöt ovat ”henkilökohtaisessa” vastuussa kauppiaan suorittamisesta. Tämän takia Nevarendin on kehitettävä oma asiakasverkostoa niiden avainhenkilöiden kanssa jotka edustavat Nevarendin asiakasyrityksiä. Kun hyvä asiakasverkko on rakennettu, ja hyvät referenssit on saavutettu niin yritys pysty toimimaan myös tulevaisuudessa taloudellisesti hyvin. Tällä hetkellä verkko on pieni. Tätä pitäisi kehittää ja parantaa nykyiset suhteet.

12 Hinnoittelu

Toiminto	Vastuu	Kustannukset	Selite
1. Kilpailijan hintojen seuranta 2 kerta vuodessa	Nevarendin myyntimies	työaika	Selite1
2. Perushintojen laadinta ja perushintojen päivitykset Internetissä omalla sivulla 2 kertaa vuodessa	Myyntimies, Tuotantopäällikkö	työaika	Selite 3

3. Tarjous hintojen tarkistus ja vahvistus	Konsernijohto, Nevarendin pääjohtaja, myyntimies, Tuotantopäällikkö	työaika	Selite 4
4. Tukitoiminnot ja investoinnit	Konsernijohto Nevarendin pääjohtaja	työaika	Selite 5
5. Tarjouksien ja alennuksien laadinta kanta-asiakkaille	Myyntimies, Tuotantopäällikkö	työaika	Selite 2

Taulukko 5: Hinnoittelu

Noin kaksi kertaa vuodessa myyntimiehen tehtävään kuuluisi kilpailijoiden hintojen seuranta, ja raportointi toimitusjohtajalle. Venäjällä tilanne muuttuu nopeasti ja toimintareaktio pitäisi olla myös nopea. Sen takia kilpailijoiden seuranta reaaliajassa auttaisi oikeiden päätösten tekemisessä.

Ottaen huomioon kaikki kustannukset, kilpailijoiden hinnat ja oma hintapolitiikka on tehtävä perushintalista Nevarendin palveluille ja tuotteille. Lista on nähtävissä Nevarendin Internet-sivulla ja myyntiesitteissä.

Nevarendin vuokrahinnoista on päätettävä erikseen konsernin johtoryhmätasolla, ottaen huomioon hankintahinnat ja Venäjän markkinatilanne. Venäjän markkinatilanne muuttuu nopeasti ja sen takia hintapolitiikka on käsiteltävä useammin kuin kerran vuodessa. Suosittelemme, että tämä tähtäisi noin kaksi kertaa vuodessa. CRM järjestelmään on tallentava oikeat luvut Nevarendin puolelle jos tule muutoksia tarvittaessa. Muuten Nevarendin on noudettava sopimuksissa sovittuja hintoja. Alennukset riippuvat tilanteesta.

Nevarendin tuotantopäällikön mielistä olisi hyvä hankkia Nevarendille kuorma-auton nosturilla. Se auttaisi tarjouksien laatimisessa, vähentäisi kustannuksia ja lisäisi joustavuutta neuvottelussa asiakkaiden kanssa. Se nopeuttaisi toimitusprosessia. Varastokaluston määrää olisi hyvä nostaa. Investointia kalustoon ja kuorma-auton hankkimista tulisi miettiä tarkkaan ottaen huomioon Venäjän taloustilanne ja eurokurssin vaihtelut.

Kanta-asiakkaille saisi tehdä alennuksia projekteista riippuen, mutta toiminta aina oltava kannattava, myyntimiehen tehtävään kuuluisi olla välimiehenä asiakasyrityksen ja oman yrityksen välissä näissä kysymyksissä ottaen huomioon kaikki kustannukset, hintapolitiikka, nykyisen asiakkuuksien arvo ja tulevaisuuden asiakkuuksien arvo.

13 Markkinatutkimukset

Toiminnot:

Toiminto	Vastuussa	Kustannukset	Selite
1. Potentiaalisien asiakkaiden seuranta, ja niiden projektin seuranta	Nevarendin myyntimies, Telinekataja	työaika	Selite 1
2. Eri tarjouksien laadinta ottaen huomioon segmentit	Nevarendin myyntimies, tuotantopäällikkö	työaika	Selite 2
3. Tuotteiden ja palvelujen tutkinta ja kehitys Venäjän markkinoilla	Nevarendin myyntimies	työaika	Selite 3
4. CRM koulutusohjelma	Telinekataja kehitysosasto	Koulutus kustannukset, työmatkat	Selite 4
5. Asiakkuuksien hoito	Nevarendin henkilöstö		Selite 5

Taulukko 6: Toiminnot

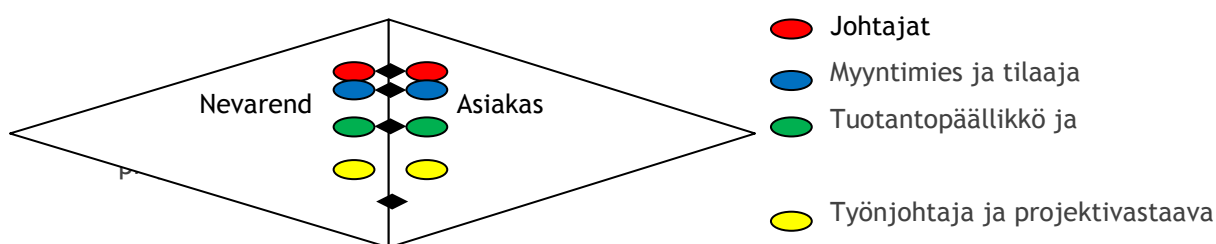
Myyntimiehen tulee seurata potentiaalisia asiakkaita, Telinekataja Expomet- hankke osallistuessa tukee Nevarendia tässä asiassa. Nevarendin on mietittävä yhteistyötä ja jäsennyttä Pietarin yhteisöjen kanssa kuten Pietarin teollisuus ja kauppakamarin kanssa, SVKK:n kanssa. Potentiaalisille asiakkaille järjestetään tapaamistilaisuuksia, joten potentiaaliset asiakkaat tutustuisivat yritykseen paremmin. On mahdollista järjestää asiakastilaisuudet omissa tiloissa, tai vuokrata tilat tapahtumalle. Myyntimiehen on myös itse käytävä potentiaalisten asiakkaiden luona ja esitettävä yritystä, tuotteita ja palvelua. Tapahtumamarkkinointi

Eri segmenteille tarjotaan eri palvelupakettia. Palvelupaketin sisältöä ja sen hintaa on mietittävä ottaen huomioon markkinatilanne. Myyntihinnat riippuvat valmistajan hinnoista ja vastaavat konsernin hintapolitiikkaa. Vuokrahinnat ja palvelut määritetään tarjouksen sisällön perusteella.

Telinekatajan on tehtävä yhteistyötä valmistajan ja Nevarendin kanssa, jotta voisi tuoda omia resursseja Venäjän markkinoille. Valmistajalla sanotaan, että tunnetut yritykset kuten Telinekataja ja Nevarend käyttävät valmistajan laadukkaita tuotteita. Telinekataja ja Nevarend edistävät valmistajan tuotteitaan menekin Venäjän markkinoilla. Valmistaja omasta puolesta edustaa Nevarendin telinepalveluja. Tuotteen ja palvelun edistäminen Venäjän markkinoilla on oltava yhteinen. (Ammattilehden artikkelit ja ilmoittelu)

Telinekatajan on jatkuvasti seurattava Nevarendin hansa osaamista. Tarvittaessa järjestetään tietojärjestelmä koulutukset ja tentit Nevarendin henkilöstölle.

Kun ajatellaan yhteistyötä asiakkaiden kanssa, niin ensimmäisenä tule mieleen suhteiden ylläpitäminen yrityksen eri tasoilla. Yhteistyö asiakkaiden kanssa voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 18: Yhteistyö

Nevarendin johtajan on ylläpidettävä suhteita asiakasjohtajien kanssa. Myyntimiehen on saatava asiakastiedot hansaan ja ylläpidettävä hyvät suhteet tilaajan kanssa.

Tuotantopäällikön on saatavaa projektijohtajan tiedot, tallennettava ne CRM- järjestelmään, ja ylläpidettävä hyvät suhteet projektijohtajien kanssa. Työnjohtajan on ylläpidettävä hyvät suhteet projektivastaavan kanssa.

14 Tulokset, kehittämis ehdotukset, toimenpiteet

Empiirisen tutkimuksen perustarkoituksena oli selvittää Nevarendin tilanne, korostaa niitä asioita, joita kannattaisi kehittää ja tehdä esityksiä yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Yleisesti toimintaa kannattaisi siis kehittää ottamalla käyttöön autoritaarinen johtamistyyli ja perustamalla johtoryhmä. Kun yrityksen toiminta on hyvin ohjattu, lähdetään edistämään yritystä ja sen tuotteita ja palveluja markkinoilla. Samaan aikaan on laadittava tuotteille ja palveluille oikeat markkinahinnat. Lisäksi on tehtävä erilaisia markkinatutkimuksia ja ylläpidettävä niitä reaaliajassa.

Kehittämis ehdotukset vaiheittain:

- Johtamistavat

- Nevarendin johtoryhmän muodostaminen
- Nevarendin toiminnan seuranta reaaliajassa ja raportointi
- Ohjeet Nevarendille, raportit Nevarendilta
- Tuotteiden ja palvelujen menikin edistäminen markkinoilla, toimintasuunnitelma
 - Myyntimiehen rekrytointi
 - Mainonta: esitysmateriaalien valmistaminen (tuotteet ja palvelut), työmaan mainonta
 - Lehdistöyhteistyö Layherin kanssa
 - CRM- järjestelmän koulutus
 - CRM- järjestelmäosaamisen testaus
 - Internet sivun kehittäminen
 - Pääviesti markkinoille
 - Vuosisopimukset
- Hinnasto
 - Kilpailijoiden hintatason seuranta
 - Perushintojen laadinta
 - Tarjoushintojen tarkistukset ja vahvistukset Nevarendin johtoryhmän tehtävä
 - Investointien harkinta
 - Alennukset
- Markkinatutkimukset
 - Potentiaalisten asiakkaiden seuranta
 - Yhteistyö järjestöjen kanssa

Toteuttamalla tätä suunnitelmaa uskon, että yritys pystyy parantamaan omaa kannattavuutta.

15 Opinnäytetyön laatiminen, sen laadun arviointi ja teorian sopivuus empiirisen tutkimukseen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kirjoittamisprosessia, arvioidaan tutkimuksen laatua ja teorian sopivuutta empiiriseen osioon.

15.1 Opinnäytetyön laatiminen

Työharjoitteluni Telinekatajalla suorittaessani kysyin yritysjohtajilta mahdollista aihetta tulevalle opinnäytetyölle. Aihe alkoi muodostua, koska konsernin johtaja näki tarvetta tutkia tytäryhtiön nykyistä tilannetta sekä laatia myynti- ja markkinointisuunnitelman. Aineistoa kerättiin aiemmista tutkimuksista sekä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta. Aluksi kirjoitettiin empiirisen osion projektisuunnitelma ja valittiin sitä tukeva teoria. Markkinointiteorian avulla aloitettiin tutkimaan tytäryrityksen ”nykytilannetta”, sitten tutkittiin yrityksen asiakkaita ja korostettiin niitä myönteisiä seikkoja joita on järkevää käyttää lähestyessä potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi työssä on annettu yritysjohtamista

koskevia kehittämisehdotuksia ja selvitetty henkilökohtaisen myyntityön merkitystä ja tarkoitusta Venäjällä. Kaikki nämä asiat ovat esitetty tässä opinnäytetyössä tutkimusjärjestyksessä.

15.2 Laadun arviointi

Teoreettisen tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oli ilmiön kuvaaminen ja selittäminen, joten tutkimuksen strategia perustuu Fenomenologiaan. Fenomenologisten tutkimusten keskeisin tutkimuskohde on varsin mielenkiintoinen; ihmisen kokemus. Tämä tutkimuskohde voi antaa eri tieteenaloille uuden tavan lähestyä jotakin jo ehkä enemmän tutkittua ilmiötä. Ovathan kokemukset aina mukamme, ja sitä kautta ilmiöön palaaminen voi tuottaa jotain varsin uutta ja mielenkiintoista. (Metsämuuronen 2006, 152)

Tämä on laadullinen tutkimus, koska pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tässä tapauksessa teoria on laadullisessa tutkimuksessa myös päämääränä. Laadulliselle analyysille on tyypillistä induktiivinen päättely, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Aineistoa tarkasteltiin monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaen siitä esiin merkityksellisiä teemoja. Työssä käytettiin apuna työhypoteeseja eli omia oletuksia tutkimuksen tuloksista. Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa joka olisi vain sen omaa. (Metsämuuronen 2006, 83)

Empiirisen osion kirjoittamisprosessissa käytettiin lähdeaineistona sekä emoyhtiön että tytäryhtiön henkilöstön haastatteluita. Myös yrityksen johto on osallistunut keskusteluihin. Se todistaa sitä, että henkilöstö ja johtajat ovat olleet kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen laadusta. Tämän perusteella voidaan tehdä päätelmä, että sisäinen validiteetti on luotettava. Esimerkiksi empiirisen osion SWOT- analyysi on tehty yrityksen henkilöstön avulla ja päätelmät on tehty loogisesti keskusteltaessa yrityksen johdon kanssa.

Haastattelut eivät valitettavasti sujuneet hyvin, sillä monien venäläisyritysten edustajat eivät ole vielä tottuneet tällaiseen tutkimustoimintaan. Myös venäläinen mentaliteetti oli tässä asiassa haittana. Haastatteluja olisi sisällytetty enemmän työhön, jos kaikkien yritysten edustajat olisivat suostuneet haastatteluun. Tytäryhtiön henkilöstö on kuitenkin todennut, että muiden asiakasyrityksien edustajien vastaukset kyselylomakkeisiin ja avoimeen haastatteluun olisivat olleet suhteellisen samoja kuin saadut vastaukset.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on luotettava, koska se perustuu entisiin ammatillisiin tutkimuksiin ja opintokirjoihin. Empiirinen tutkimus on hyvin arvostettua Telinekatajalla, mikä todistaa, että se on luotettava yrityksen tasolla.

15.3 Miten teoria sopii yhteen empiiriseen tutkimukseen

Tässä opinnäytetyössä teoria tukee vahvasti empiiristä osiota. Se ilmenee melkein jokaisessa empiirisessä osiossa, kun asioita verrataan teoriaosioon. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessissa

on tutkittu erilaisia markkinoinnin määritelmiä ja niitä on käytetty empiiristä osiota laadittaessa. Käytännössä kuitenkin kävi niin, että empiirinen tutkimus oli tehty ennen kuin sille oli kirjoitettu teoreettinen viitekehys. Näin sitä huolimatta teoriaosio oli luettu ja se oli koko ajan tukena empiiriselle tutkimukselle ja se lisättiin myöhemmin opinnäytetyöhön.

16 Päätelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin länsimaaisien yritysten tytäryhtiöiden markkinoinnin aloittamista Venäjällä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää markkinointiin liittyviä periaatteita ja antaa yleiskuvaa venäjän tapa- ja liiketoimintakulttuurista liittyen yritysten markkinointiin. Ideana oli tehdä opinnäytetyöstä käsikirjan yritykselle, joka on kiinnostunut yrityksen markkinoinnista Venäjällä. Työn avulla saatiin hahmotettua, mitä länsimaisten yritysten on otettava huomioon markkinointisuunnitelman laatimisessa. Opinnäytetyössä tarkasteltiin aluksi yleisiä markkinoinnin periaatteita jotka ovat koko ajan kehittymässä. Uuden ajan ajattelukonseptia ja työkalujen kehitystä on otettu huomioon yritysten organisaation kehittyessä.

Tapa- ja liiketoimintakulttuuria käsittelevässä osiossa haluttiin nostaa esille seikkoja, jotka saattavat tuottaa ongelmia markkinointisuunnitelmaa laadittaessa vieraan mentaliteetin vuoksi. Riittävällä tiedon hankinnalla voidaan välttää merkittäviä riskejä. Markkinoinnin suunnittelu Venäjällä vaatii enemmän aikaa ja panostuksia erillisiin asiakastutkimuksiin kuin länsimaissa, joissa yleiset asiakastiedot ovat helposti saatavilla viranomaisilta. Työssä on korostettu henkilösuhteiden tärkeyttä Venäjällä, sillä verkoston toimivuus perustuu henkilökohtaisiin kontakteihin. Ennen kuin suunnitellaan henkilökohtaista myyntityötä Venäjällä osana markkinointisuunnitelmaa, on syytä tutkia tarkemmin Venäjän liiketoimintakulttuuria koskevaa kirjallisuutta ja oppaita. Länsimaalaisesta näkökulmasta henkilökohtaisuuteen liittyvät liikesuhteet tuntuvat vierailta ja epämukavilta, sillä länsimaissa liikekulttuuri ja kontaktit ovat muodollisempia. Kirjallisuutta ja oppaita löytyy suomenkielisinä kirjakaupoista.

Opinnäytetyö pysyi suhteellisen hyvin aikataulussa. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Ongelmia tuotti aluksi työn rajaaminen, sillä aihe tuntui hyvin laajalta ja monet asiat empiirisen osiossa haluttiin säilyttää salassa yleisöltä kilpailijoiden varalta. Teoriatiedon löytäminen suomen kielellä ei ollut vaikeaa, sillä markkinointiin liittyvistä asioista on paljon kirjallisuutta samoin kuin Venäjän markkinoilta, koska Venäjä on yksi suurimmista Suomen vienti- ja tuontikumppaneista sekä lähin maanaapuri.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.
- Filppula, O. 2009. SVKK:n seminaari monisteet. Tehokas myynti Venäjällä. Helsinki.
- Hyötyläinen, R. 2005. Partnet: kehittyminen järjestelmätoimittajana. Helsinki: Työministeriö.
- Korketalinen, M. 2009. Kurssimateriaali. Asiakkuudet liiketoimintaverkostoissa 2. Espoo.
- Mikluha, A. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Helsinki: Kauppakaari.
- Perilä-Jankola, T. 2001. Venäjä markkinoinnin kohteena. Helsinki: Edita.
- Storbacka, K. & Lehtinen J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari : Lakimiesliiton kustannus.
- Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. Porvoo: Weilin.
- SVKK. 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys.
- Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Venäjän aika- lehti, numero 3/2009.
- Suulliset ja avoimet keskustellut yrityksen toimihenkilöiden kanssa vuonna 2009: Controller (Telinekataja) Kati Albrecht, Kehitysjohtaja (Telinekataja 2005-2009) Kari Halonen, Pääjohtaja (Nevarend) Jaakko Juhani Herlevi, Tuotantopäällikkö (Nevarend) Anton Zuev.

Sähköiset lähteet

- American Marketing Association 2008. Viitattu 15.1.2010.
<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>
- Analyttinen filosofia. 2010. Viitattu 24.1.2010.
<http://filosofia.fi/node/2353>
- CRM. 2010. Viitattu 12.01.2010.
<http://crm.manufacturer-supplier.com/crm-pic.jpg>
- Korporatiivna kultura. 2010. Viitattu 20.1.2010.
<http://www.advertme.ru/other/hrman/korp/22>

Haaga-Helia, Markku Halmeenmäki, markkinoinnin perusteet 8, 2009, Markkinointiviestinnän osa-alueet. Viitattu 30.1.2010.
myy.haaga-helia.fi/~tommi.../Markkinoinnin_perusteet_8_MaHa.ppt

Liitteet

Liite 1. Lähetekirje

Tervehdys,

Yrityksenne oli yhteistyökumppanina Venäjällä Telinekatajan tytäryrityksen (OOO "Nevarend") kanssa.

Minä olen Telinekatajan projektityöntekijä. Projektin tarkoituksena on parantaa ja vahvistaa Nevarendin markkina-asemaa Pietarissa ja Leningradin alueella. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Nevarendin asiakas tyytyväisyyttä sekä korostaa hyviä puolia ja hyödyntää niitä lähestyttäessä potentiaalisia asiakkaita. Otetaan myös huomioon kritiikki(jos sitä tulee olemaan) ja keksitään toimenpiteitä joilla voisimme korjata tilannetta ja jatkaa yhteistyötä ilman valitutuksia, sekä parantaa yhteistyötä yrityksien kesellä Pietarissa ja muualla Venäjällä.

Toivoisimme, että auttaisitte meitä tässä projektissa vastaamalla kysymyksiin. Liitteenä on Excel muodossa kysymykset. Niihin on helppo vastata rastittamalla mielistänne sopivimman vaihtoehdon.

Myös minulla olisi avoimia kysymyksiä, joita haluaisin teille esittää. Suostuisitteko ystävällisesti vastaamaan näihin kysymyksiin, jos lähettäisin teille ne sähköpostitse tai ottaisın yhteyttä puhelimitse?

Lisätietoja saatte tarvittaessa Telinekatajan kehitysjohtajalta tai Nevarendin toimitusjohtajalta.

Kiitoksia ajastanne
Ystävällisin terveisin
Oleg Poiasnik
Yhteistiedot:

Oleg Poiasnik - Projektityöntekijä.

puh. +358 405455567, email- extoleg.poiasnik@telinekataja.fi

Liite 2. Kysymykset

Kysymys 1. Mistä saitte/löysitte tiedot Nevarendista?

Kysymys 2. Millä tavalla haette tietoja telineyrityksistä ja telinepalveluista? Netti, luettelot, kumppanit?

Kysymys 3. Minkälaista työkokemusta teillä on telineiden valinnassa?

Kysymys 4. Minkälainen on yrityksenne telinepolitiikka? Haluatteko te ylläpitää omaa kalustoa? Onko teillä omia toimitusmahdollisuuksia? Onko teillä varastotiloja? (Jos on, niin kuinka paljon tilaatte telinepalveluita muilta telineyrityksiltä?)

Kysymys 5. Kuinka paljon telineitä vuokrasitte vuosina 2008-2009? Määrät kg ja m².

Kysymys 6. Mitä telineitä käytätte yleensä? Ovatko käyttämänne telineet valmistettu Venäjällä vai ulkomailla? Onko kyse kehätelineistä vai Allroundista? Millä perusteella teette valinnan?

Kysymys 7. Mitä telinepalveluita te käytätte? Suunnittelu, toimitus, asennus, hoito?

Kysymys 8. Mitkä ovat kokemuksenne työskentelystä Nevarendin kanssa? Mitä palveluita te tilasitte?

Kysymys 9. Oletteko tyytyväinen Nevarendin toimintaan? Onko reagointiaika työn vastaanotossa ja toiminnan nopeudessa riittävä? Minkälaisia kokemuksia Teillä on muiden telineyrityksien kanssa toimimisesta?

Kysymys 10. Oletteko tilanneet Nevarendilta toimituspalvelua? Lisääntyvätkö tarpeet toimituspalvelulle?

Kysymys 11. Mitä mieltä olette henkilöstön ammattitaidosta (asentajien ammattitaito, toimihenkilöiden ammattitaito)? Minkälaisia kokemuksia teillä on muiden yritysten kanssa asian suhteen?

Kysymys 12. Kuinka tärkeänä pidätte telinetarkastuksia ja jälkihoitoa telineiden pystyttämisen jälkeen? (Muutostyöt)

Kysymys 13. Minkälaisia näkymiä (taloudellisia) lähitulevaisuudessa näette rakennusallalla? Ovatko yrityksenne tarpeet lisääntyneet/lisääntymässä telineiden osalta? (vuokra, toimitus, asennus)

Kysymys 14. Milloin teillä on tuotantohuiput telineiden käytössä? Kesäaika, muu vuodenaika? Jos on, niin milloin?

Kysymys 15. Mitä te tiedätte Nevarendin telinepalveluista ja tarjoamasta? Mitä haluaisitte tietää? Millä tavalla? Netin kautta, puhelimitse? Henkilökohtainen tapaaminen?

Kysymys 16. Pidättekö nettiä hyvänä kanavana, jota voisi käyttää työprosessissa? Olisiko tällainen kanava teille käytännöllinen tehdessänne tarjouspyyntöä ja tarjousprosessissa?

Kysymys 17. Minkälaisia toiveita teillä on telinetarjouspyynnön ja tarjouksen valmistelussa?

a) Suunnitteluvaiheessa:

b) vuokrausvaiheessa (telineet, sääsuoja):

c) asennusvaiheessa

d) ostoprosessivaiheessa

Liite 3. Kyselylomake, asiakaspalaute

ASIAKASPALAUTELOMAKE

1. Miten kuvailisitte yhteistyönne aktiivisuutta Nevarendin kanssa?

1		Teemme yhteistyötä säännöllisesti / pääasiallisesti käytettävä alan yritys
2		Teemme yhteistyötä silloin tällöin / toissijaisesti käytettävä
3		Olemme hoitaneet Nevarendilla yhden projektin

2. Miten tyytyväinen olette Nevarendin toimintaan seuraavien ominaisuuksien osalta. Arvioikaa kouluarvosanoilla 4-10.

			4	5	6	7	8	9	10
1	Myyjän aktiivisuus								
2	Henkilöstön ammattitaito								
3	Henkilöstön palveluasenne								
4	Henkilöstön tavoitettavuus								
5	Telineiden laatu								
6	Toimitusvarmuus								
7	Palvelun hintakilpailukyky								
8	Joustavuus ongelmatilanteissa								
9	Työympäristön siisteydestä huolehtiminen								
10	Kokonaisarvosana								

3. Pysyikö toteutettu projekti aikataulussa?

1. Kyllä ☐
2. Ei ☐

4. Jos nyt pitäisi päättää telineiden ja suojausrakenteiden hankintapaikasta, päätyisittekö Nevarendiin?

1. En missään tapauksessa ☐
2. Luultavasti en ☐
3. Mahdollisesti/ei osaa sanoa ☐
4. Luultavasti kyllä ☐
5. Varmasti ☐

5. Entä miten arvioitte yhteistyönne Nevarendin kanssa kehittyvän seuraavan 12 kk:n aikana

1. Vähenee
2. Lisääntyy
3. Pysyy samalla tasolla
4. Ei osaa sanoa

6. Miten Nevarendin tulisi kehittää toimintaansa, jotta sen kiinnostavuus yhteistyökumppanina lisääntyisi entisestään?

7. Vapaa palaute:

KIITÄMME VASTAUKSISTANNE!

Vastaaja:

Yritys:

Yhteystiedot:

Kuviot

Kuvio 1: Markkinointi	10
Kuvio 2: Yrityksen toimintaympäristö	11
Kuvio 3: Vientihinnoittelun näkökohdat	16
Kuvio 4: Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät	17
Kuvio 5: Asiakkuuksien ryhmittelyn kannattavuus	20
Kuvio 6: Markkinointiviestinnän osa-alueet	22
Kuvio 7: Markkinointiviestinnän suunnittelun porrasmalli	23
Kuvio 8: Yrityksen mainosviestintä	25
Kuvio 9: CRM-järjestelmä (Esimerkki).....	34
Kuvio 10: Organisaatiomalli	40
Kuvio 11: Nevarendan organisaatiomalli	48
Kuvio 12: Yhteistyön aktiivisuus Nevarendin kanssa	54
Kuvio 13: Tyytyväisyys nevarendin toimintaan kouluarvosanoilla 4-10.....	54
Kuvio 14: Aikataulussa pysyminen	55
Kuvio 15: Päätyisikö jatkossa Nevarendiin.....	55
Kuvio 16: Yhteistyö seuraavan 12 kuukauden aikana	55
Kuvio 17: Tuote/Laatu (riippuen kaluston merkistä/m/rupla)	57
Kuvio 18: Yhteistyö	64

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkuuksien ryhmittely	19
Taulukko 2: Myynninedistämistavat	28
Taulukko 3: Nevarendin asiakkaat	56
Taulukko 4: Tuotteiden ja palvelujen suunnitelma	59
Taulukko 5: Hinnoittelu	62
Taulukko 6: Toiminnot	63